

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO INDIVIDUAL NA  
MEMÓRIA ORGANIZACIONAL:  
ESTUDO DE CASO EM UM CALL CENTER**

Dissertação de Mestrado

**DAVID FREDERICK LaSPISA**

Florianópolis

2007

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO**

**DAVID FREDERICK LaSPISA**

**A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO INDIVIDUAL NA  
MEMÓRIA ORGANIZACIONAL:  
ESTUDO DE CASO EM UM CALL CENTER**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina  
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

**Orientadora: Dra. Ana Maria Benciveni Franzoni**

Florianópolis

2007

L345i LaSpisa, David Frederick  
A influência do conhecimento individual na memória organizacional :  
estudo de caso em um call center / David Frederick LaSpisa ; orientadora  
Ana Maria Benciveni Franzoni. – Florianópolis, 2007.  
120 f. : il. ; gráfs., tabs. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina,  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento,  
2007.

Inclui bibliografia

1. Gestão do conhecimento. 2. Memória organizacional. 3. Rotatividade  
de pessoal. 4. Call center – Avaliação. I. Franzoni, Ana Maria Benciveni.  
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

CDU: 659.2

**DAVID FREDERICK LaSPISA**

**A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO INDIVIDUAL NA  
MEMÓRIA ORGANIZACIONAL:  
ESTUDO DE CASO EM UM CALL CENTER**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento", Especialidade em Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 16 de fevereiro de 2007.

---

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Profa. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientadora

---

Prof. Neri dos Santos, Dr. Ing.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Co-Orientador

---

Profa. Édis Mafra Lapolli, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profa. Marilda Todescat, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Irineu Manuel de Souza, M. Adm.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Tutor de Orientação

*À Mariana, minha amiga e meu amor, pela companhia e ajuda durante meu tempo no  
Brasil, sem ti, tudo isso seria muito difícil.*

*À minha mãe, pelo apoio durante minha vida inteira e por sempre estar disponível  
para ajudar em qualquer situação.*

*À minha família, pelo apoio durante meu tempo longe do lar.*

## AGRADECIMENTOS

À professora Ana Maria Benciveni Franzoni por ser minha amiga e orientadora, por todo apoio nesta minha experiência no Brasil, principalmente no processo de orientação desta dissertação.

Ao professor Neri dos Santos pelo apoio, idéias e recomendações enquanto eu desenvolvia esta pesquisa, também pelo seu vasto conhecimento sobre os diferentes aspectos do Brasil e do mundo, no qual fez questão de compartilhar durante suas aulas.

Aos coordenadores, prof Roberto Carlos dos Santos Pacheco, prof Gregório Jean Vavarkis Rados e prof Neri dos Santos, do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, agradeço pela oportunidade de estudar e ser parte deste inovador programa aqui no Brasil.

À Mariana Quevedo, por todos os momentos vividos juntos. Não existem palavras para agradecer a tua paciência e ajuda todos os dias, especialmente durante o desenvolvimento desta dissertação. As nossas aventuras sempre estarão em minha mente e meu coração!

Aos amigos Volnei e Simone Matte, Carlos Prim e Alexandre Soratto que sempre me ajudaram em qualquer situação, acadêmica ou pessoal. Obrigado por me ensinarem o jeito brasileiro de ser, espero que tenhamos oportunidade de compartilhar novas experiências em outros lugares do mundo. Nunca esquecerei meu tempo com vocês!

Ao Irineu, obrigado pela amizade e dedicação na elaboração deste trabalho.

À Celesc e Plansul pela oportunidade de trabalhar em sua organização, especificamente ao Israel Nunes, Ângela, Nadia e Iracema, realmente fiquei impressionado com suas realizações no ambiente de trabalho.

Aos professores membros da banca examinadora, pelas valiosas críticas e sugestões.

À Universidade Federal de Santa Catarina e especificamente ao Prof. Ariovaldo Bolzan pela oportunidade de realizar este curso.

Ao Almirante Larry Marsh e Coronel Bob Yablonski, obrigado pela paciência e entendimento durante minhas mudanças, seu estilo de liderança é um bom exemplo a que eu aspirarei.

À Fundação de George e Carol Olmsted, agradeço por esta oportunidade magnífica de morar e estudar no Brasil. Esta experiência sempre terá uma grande influência na minha vida profissional e pessoal.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	07
LISTA DE TABELAS.....	10
RESUMO.....	11
ABSTRACT.....	12
<b>1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 - Apresentação do Problema da Pesquisa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 - O Problema de Pesquisa.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 - Objetivos do Trabalho.....</b>	<b>15</b>
1.3.1 Objetivo geral.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
<b>1.4 - Justificativa e Importância do Trabalho.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 - Limitações da Pesquisa.....</b>	<b>17</b>
<b>1.6 - Estrutura do Trabalho.....</b>	<b>17</b>
<b>2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 - Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>18</b>
2.1.1 - Dado, Informação e Conhecimento.....	18
2.1.2 - Tipos de Conhecimento.....	21
2.1.3 - Disseminação, Compartilhamento e Criação do Conhecimento.....	23
2.1.5 - Processo da Gestão do Conhecimento.....	28
2.1.6 - Capital Intelectual.....	30
<b>2.2 - Conhecimento Organizacional.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 – Memória Organizacional.....</b>	<b>36</b>
2.3.1 - Componentes da Memória Organizacional.....	37
<b>2.4 - A Rotatividade de Pessoal e Curto Tempo do Funcionário na Organização.....</b>	<b>43</b>
2.4.1 - Causas da Rotatividade e Curto Tempo do Funcionário na Organização.....	45
<b>2.5 - Os Impactos da Rotatividade e de Curto Tempo Médio de Emprego.....</b>	<b>47</b>
2.5.1 - Impactos Negativos.....	48
2.5.2 - Impactos Positivos.....	50
<b>3 - ESTUDO DE CASO: O <i>Call Center</i> da CELESC.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1 - Procedimento Metodológico.....</b>	<b>53</b>
3.1.1 - Escala Likert.....	55
3.1.2 - População e Amostra.....	55
<b>3.2 - A Caracterização da Empresa Estudada.....</b>	<b>57</b>
3.2.1 - História da Celesc.....	57

3.2.2 - O <i>Call Center</i> .....	59
<b>3.3 - Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados</b> .....	61
3.3.1 - A Identificação dos Componentes da Memória Organizacional do <i>Call Center</i> .....	62
3.3.2 - A Identificação da Taxa de Rotatividade do <i>Call Center</i> .....	65
3.3.3 - A Percepção dos Operadores do <i>Call Center</i> .....	67
3.3.3.1 - Perfil dos Funcionários do <i>Call Center</i> .....	68
3.3.3.2 - Componente – Indivíduo.....	70
3.3.3.3 - Componente - Cultura.....	78
3.3.3.4 - Componente - Colaboração de Grupo/Transformações/Processos..	83
3.3.3.5 - Componente - Estrutura e Ecologia (Ambiente de Trabalho).....	90
3.3.3.6 - Componente - Os recursos externos ou as ferramentas de memória organizacional.....	93
<b>4 - CONCLUSÕES</b> .....	101
<b>4.1 - Conclusões</b> .....	101
<b>4.2 - Sugestões para Trabalhos Futuros</b> .....	104
REFERÊNCIAS .....	105
BIBLIOGRAFIA.....	112
APÊNDICE.....	114
ANEXO.....	119



## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Hierarquia de Complexidade.....	18
Figura 2.2 - Níveis de Entendimento.....	19
Figura 2.3 – Dado, Informação e Conhecimento.....	20
Figura 2.4 - Relacionamento entre Conhecimentos Explícito, Tácito, Implícito, Declarativo e Procedural.....	22
Figura 2.5 - Tipos de Conhecimento.....	23
Figura 2.6 - Modelo SECI da Criação do Conhecimento.....	24
Figura 2.7 - Organização como uma configuração orgânica de <i>ba</i> .....	26
Figura 2.8 - Transferência do Conhecimento em uma Organização.....	27
Figura 2.9 - Perspectivas da Gestão do Conhecimento.....	30
Figura 2.10 - Modelo do Capital Intelectual.....	31
Figura 2.11 - Hierarquia dos Recursos do CO.....	34
Figura 2.12 - Memória Organizacional em um sistema do Conhecimento Organizacional.....	38
Figura 2.13 - Componentes da Memória Organizacional segundo Watson.....	41
Figura 2.14 - Interação da Memória Organizacional com as atividades básicas da Gestão do Conhecimento.....	41
Figura 2.15 - Produtividade durante a demissão e contratação de um funcionário.....	49
Figura 3.1 - A Situação Física ( <i>layout</i> ) do <i>Call Center</i> da Celesc.....	64
Figura 3.2 - Quadro dos componentes da Memória Organizacional do <i>Call Center</i> da Celesc.....	65
Figura 3.3 - Função dos funcionários.....	68
Figura 3.4 - Idade dos funcionários.....	68
Figura 3.5 - Nível de Formação dos funcionários.....	69
Figura 3.6 - Tempo na profissão de operador de um <i>call center</i> .....	69
Figura 3.7 - Tempo de trabalho na empresa Plansul.....	70
Figura 3.8 - Tempo na atual função.....	70
Figura 3.9 - O conhecimento dos funcionários mais experientes é repassado aos novos.....	71
Figura 3.10 - O conhecimento tácito que o funcionário trouxe com ele para esta empresa é capturado.....	72
Figura 3.11 - A experiência e o conhecimento que adquiridos no <i>call center</i> são capturados/registrados.....	72
Figura 3.12 - Quando um funcionário muda de cargo ou sai da empresa, ele deixa registrado os seus conhecimentos e a sua experiência.....	73
Figura 3.13 - Os funcionários que saem da empresa têm a oportunidade de dar sugestões para aumentar e/ou melhorar a memória organizacional da empresa.....	74

Figura 3.14 - A saída dos funcionários prejudica a elaboração da memória organizacional.....	74
Figura 3.15 - A saída dos funcionários poderá significar uma perda de competência da empresa.....	75
Figura 3.16 - A saída dos funcionários poderá significar um ganho para empresa.	75
Figura 3.17 - A saída dos funcionários poderá significar um desperdício da memória organizacional para a empresa.....	76
Figura 3.18: A saída dos funcionários poderá significar um enfraquecimento das operações no cotidiano da empresa.....	76
Figura 3.19 - Considerando as saídas já ocorridas da empresa - ocorreu descontinuidade nas empresas.....	77
Figura 3.20 - Considerando as saídas já ocorridas da empresa - o conhecimento dos funcionários foi transferido para a empresa.....	77
Figura 3.21 - Considerando as saídas já ocorridas da empresa - houve ocorrências de repetir trabalho.....	78
Figura 3.22 - A empresa oportuniza a qualquer hora o diálogo das operações.....	79
Figura 3.23 - Existem oportunidades de compartilhar seu conhecimento com os outros funcionários e receber conhecimento deles.....	80
Figura 3.24 - Existe uma cultura na empresa de compartilhamento de conhecimento.	80
Figura 3.25 - Têm ocasiões formais para conversar com os colegas sobre as experiências e conhecimento adquiridos nas tarefas cotidianos da empresa.....	81
Figura 3.26 - No dia-dia existem oportunidades de dar sugestões à empresa das operações.....	81
Figura 3.27 - Há pessoas na empresa que criam situações que facilitam o compartilhamento do conhecimento.....	82
Figura 3.28 - Há pessoas na empresa que dificultem o compartilhamento do conhecimento.....	83
Figura 3.29 - Durante o treinamento, no módulo emergência, algum instrutor compartilhou sua experiência prática.....	84
Figura 3.30 - Durante o treinamento, no módulo emergência, algum atendente dividiu suas experiências com o grupo.....	84
Figura 3.31 - Durante o treinamento, no módulo comercial, algum instrutor compartilhou sua experiência prática.....	85
Figura 3.32 - Durante o treinamento, no módulo comercial, algum atendente dividiu suas experiências com o grupo.....	86
Figura 3.33 - Durante o treinamento, no módulo desenvolvimento técnico, algum instrutor compartilhou sua experiência prática.....	87
Figura 3.34 - Durante o treinamento, no módulo desenvolvimento técnico, algum atendente dividiu suas experiências com o grupo.....	87
Figura 3.35 - Durante o treinamento prático básico (caroninha), você aprendeu com as experiências do atendente que lhe acompanhou neste estágio.....	88
Figura 3.36 - Existem oportunidades para alterar o processo de treinamento.....	89

Figura 3.37 - O <i>feedback</i> dado pelos controladores ajuda a melhorar seu conhecimento e atendimento.....	90
Figura 3.38 - Existem oportunidades para melhorar o procedimento do <i>feedback</i> .....	90
Figura 3.39 - Existe um sistema de avaliação pessoal que estimula o compartilhamento de conhecimento.....	91
Figura 3.40 - O papel do atendente, monitor, e/ou supervisor já foi alterado em razão de uma sugestão ou acontecimento.....	92
Figura 3.41 - O <i>layout</i> da sala de atendimento já foi alterado em razão de uma sugestão ou acontecimento.....	93
Figura 3.42 - Há possibilidade de uma mudança no Programa de Procedimento, no sentido de atualizá-lo ou melhorá-lo.....	94
Figura 3.43 - Nas atividades cotidianas o Programa de Procedimento agrega valor....	94
Figura 3.44 - Há possibilidades de alterar, atualizar e/ou melhorar o Sistema de Apoio de Atendimento.....	95
Figura 3.45 - Nas atividades cotidianas o Sistema de Apoio ao Atendimento agrega valor.....	95
Figura 3.46 - As ferramentas da memória organizacional são explicadas de forma eficiente durante o treinamento.....	96
Figura 3.47 - É possível realizar o seu trabalho sem estas ferramentas.....	97
Figura 3.48 - Há possibilidades de alterar, atualizar e/ou melhorar os manuais usados durante o treinamento.....	98
Figura 3.49 - Há possibilidades de alterar, atualizar e/ou melhorar o Sistema Emergencial.....	99
Figura 3.50 - Há possibilidades de alterar, atualizar e/ou melhorar o Sistema Comercial.....	99

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro Funcional do <i>Call Center</i> da Celesc.....	56
Tabela 2 - Taxa de Rotatividade no <i>Call Center</i> da Celesc.....	66

## RESUMO

LaSPISA, David Frederick. **A Influência do Conhecimento Individual na Memória Organizacional: Estudo de Caso em um *Call Center***. 2007. 120f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis.

Com o advento de uma economia baseada em conhecimento, os trabalhadores passam a ter maior liberdade e mobilidade tornando-se os próprios donos do novo capital. Nessa nova realidade, o tempo médio que um trabalhador do conhecimento fica em um emprego está diminuindo e, conseqüentemente, a taxa de rotatividade em vários setores está se elevando. Desse modo, o desafio para as organizações é maximizar o tempo que esses trabalhadores do conhecimento permanecem em suas organizações, sendo este, um dos desígnios da gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento busca aproveitar o conhecimento dos funcionários e da própria organização enquanto ela realiza negócios, produz produtos, utiliza e cria seus processos e inova novos produtos e serviços. Um aspecto relevante da gestão do conhecimento é que a mesma amplia as possibilidades da organização, uma vez que se pode utilizar a memória da mesma, a qual tem por finalidade melhorar o desempenho organizacional através do gerenciamento eficaz do conhecimento, não sendo somente um arquivo de informações, mas principalmente uma ferramenta para gerenciar seus ativos intelectuais. Assim, a memória organizacional deve ser utilizada para compartilhar o conhecimento dos membros e da organização, a fim de executar as tarefas no tempo certo e com base nas experiências dos seus trabalhadores e da organização. Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo verificar a influência dos conhecimentos individuais na memória organizacional do *call center* da Celesc, a partir da percepção de seus operadores. Para tanto foram aplicados questionários com foco nas oportunidades individuais que os funcionários possuem para efetuar mudanças nos componentes da memória organizacional. A análise dos resultados permitiu afirmar que os entrevistados acreditam que os seus conhecimentos são compartilhados com os colegas; que suas experiências são capturadas ou registradas de alguma forma pela empresa; que possuem oportunidades de alterar, atualizar ou melhorar os componentes da memória organizacional; bem como, na respectiva empresa existe uma cultura que incentiva o compartilhamento do conhecimento. Finalmente, pode-se afirmar que a pesquisa mostrou que uma alta taxa de rotatividade pode ter influências nos componentes da memória organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Memória Organizacional; Rotatividade de Pessoal.

## ABSTRACT

LaSPISA, David Frederick. **The Influence of Individual Knowledge on Organizational Memory: A Case Study of a Call Center.** 2007. 120p. Thesis (Master of Knowledge Engineering and Management) – Knowledge Engineering and Management Post Graduate Program, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

With the advent of a knowledge based economy, workers have become the owners of the capital have this new economy and therefore have more liberty and mobility in the world's workforce. In this new reality, the average time that a knowledge worker stays in one organization or position is becoming shorter; consequently job turnover rates in various sectors are elevated. In this context, a challenge for organizations is to maximize the time that these knowledge workers are within their organization, in turn this is one of Knowledge Management's principal objectives. Knowledge Management seeks to take full advantage of the knowledge that is possessed by the organization's members and from the organization itself while conducting business, producing products, utilizing and creating processes, and innovating new products and services. A relevant aspect of Knowledge Management is that it strives to amplify an organization's possibilities, one way is through the use of its own memory, which has a goal of improving the organization's performance through the effective management of its knowledge, and not only in the sense of a information archive, but principally as a tool to manage its intangible assets. Thus, organizational memory should be utilized to share knowledge with and amongst an organization and its members, with a goal to complete projects, on time, while making the most of the experiences of the organization and its members. With this in mind, the objective of this research is to verify the influence that individual knowledge has on the organizational memory of Celesc's call center, from the viewpoint of its operators. To accomplish this, a questionnaire was created that focuses on the individual's opportunities to effect change in the components of organizational memory. An analyze of the results from this questionnaire affirms that the operators that responded believe that their knowledge is shared with their colleagues; that their experiences are captured or documented by the organization; that there are opportunities to alter, bring up to date or improve the components of organizational memory; in addition, in the call center of Celesc there exists a culture that promotes knowledge sharing. Finally, it can be confirmed that the research showed that turnover can have influences on the components of organizational memory.

**Keywords:** Knowledge Management; Organizational Memory; Turnover.

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

### 1.1 - Apresentação do Problema da Pesquisa

Nos últimos duzentos anos, durante a economia neoclássica, é possível observar dois fatores de produção: trabalho e capital. Entretanto, com os avanços tecnológicos do século XX, a informação e o conhecimento passaram a substituir o capital e a energia como os ativos primários da criação de riqueza, assim como estes substituíram a terra e a mão-de-obra. (ENTERWEB, 2005).

Atualmente, a sociedade está passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. Nos últimos vinte anos a Internet revolucionou a sociedade, permitindo a total globalização entre os países, o que contribuiu para o surgimento de uma nova sociedade baseada no conhecimento. Os trabalhadores dentro da economia do conhecimento têm a capacidade de se comunicar, trabalhar, e fazer negócios com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo, em tempo real.

Sveiby (2001) argumenta que uma formulação de estratégias baseada no conhecimento deve iniciar pelo “recurso intangível primário”, que é a competência das pessoas. As pessoas podem usar sua competência para criar valor em duas direções, transferindo e convertendo conhecimento externa ou internamente a suas organizações. O insumo básico para esta mudança tem sido o uso intensivo de ferramentas de gestão do conhecimento e das tecnologias associadas à sua criação, compartilhamento e armazenamento.

Assim, Riley (2001) afirma que a única vantagem comparativa que uma companhia apreciará será seu processo de inovação, combinando experiência, ou seja, o *know-how* de mercado e tecnologia, com os talentos criativos de trabalhadores do conhecimento para resolver um fluxo constante de problemas competitivos. Estas tendências mudaram o próprio conceito e configuração da empresa e introduziram novas ferramentas e processos de gestão.

Portanto, o trabalhador nesta nova sociedade (o trabalhador do conhecimento) passa a ser valorizado pelo seu conhecimento, incluindo-se informação, treinamento e experimento de vida real coletados de diversas fontes, dentre os quais cultura, experiências de vida e trabalho, educação formal e informal. O conhecimento ou capital humano passam a ser inerentes ao trabalhador, assim levam consigo o conhecimento, independente da organização ou setor que ele esteja, o que pode fazer aumentar a taxa de rotatividade nas organizações.

Deste modo, o desafio que se coloca às organizações é desenvolver estratégias que possibilitem que os ativos intangíveis, constituídos pelas competências advindas dos conhecimentos, dos relacionamentos e a da experiência dos seus funcionários, continuem disponíveis à organização após suas saídas.

Pesquisas realizadas apontam que está prevalecendo a rotatividade no quadro funcional das empresas. Por exemplo, no Brasil em 2005, 32,4% dos funcionários estavam em seu atual emprego por menos de dois anos, sendo que o tempo médio que um funcionário ficava em uma organização era seis anos e quatro meses, o que fez o Brasil ter uma taxa de rotatividade 41,3% (IBGE, 2006).

Nos EUA, a realidade não é diferente, em janeiro de 2006 o tempo médio que um funcionário ficava no trabalho era quatro anos, e em 2005 o país atingiu uma taxa de rotatividade de 40,9% (BLS, 2006). Já na Europa, a média que um funcionário fica em uma empresa é cinco anos (OECD, 2005), o que demonstra que o aumento da rotatividade nas empresas passou a ser uma tendência mundial.

Assim, considerando-se que o conhecimento é inerente às pessoas, destaca-se a importância da gestão do mesmo na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, conhecimento formal, documentado, que se possa utilizar e vice-versa. Isso ocorre através de metodologias que consistem em criar, manter, disseminar e compartilhar o conhecimento existente na empresa, através de ferramentas específicas capazes de facilitar o acesso aos conhecimentos na organização. Aos poucos tais rotinas se incorporam à memória organizacional de determinada empresa (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A gestão do conhecimento trabalha a memória de uma empresa, com o intuito de melhorar o desempenho da mesma, mediante um gerenciamento eficaz do conhecimento, de seus membros e da própria organização. Deste modo, a memória organizacional vai além de um simples repositório de informações ou objetos, consistindo em um elemento que auxilia na execução das tarefas, com as informações necessárias para o trabalho no tempo certo, baseado nas experiências da organização e dos seus membros (ANDERSON e HALVERSON, 2000; SIMIÃO, 2001).

Com o objetivo de verificar a influência dos conhecimentos individuais na memória organizacional de um *call center*, a partir da percepção de seus operadores, esta pesquisa se propõe a fazer um levantamento das principais literaturas existentes nesta área, a fim de conhecer os aspectos positivos e negativos da rotatividade dentro das empresas.

Entretanto, somente o levantamento bibliográfico não é suficiente para alcançar os objetivos da pesquisa, o que torna necessário, também, a aplicação de questionários em uma



determina empresa pré-selecionada para analisar se a mesma possui mecanismos que incluam o conhecimento e as experiências de seus funcionários, o que contribuiria para a sua memória organizacional.

Para tanto, foi escolhido o *call center* da Centrais Elétricas de Santa Catarina – CELESC, já que segundo Robertson (2002) e Koh *et al.* (2005), uma alta taxa de rotatividade dos empregados é um fenômeno comum na maioria dos *call centers*. Assim, pretende-se avaliar a taxa de rotatividade e o uso da memória organizacional neste *call center*, com a finalidade de averiguar as oportunidades que ele oferece aos seus funcionários de efetuarem mudanças nos componentes da sua memória organizacional.

## **1.2 - Problema de Pesquisa**

Partindo-se do pressuposto que a memória organizacional é o centro de uma organização e da afirmativa que, normalmente, nos *call centers* há uma alta taxa de rotatividade tem-se o seguinte problema a pesquisar: Os conhecimentos individuais dos operadores do *call center* da CELESC contribuem para o desenvolvimento de sua memória organizacional?

## **1.3 - Objetivos do Trabalho**

### 1.3.1 - Objetivo geral

- Verificar a influência dos conhecimentos individuais no desenvolvimento da memória organizacional do *call center* da Celesc, a partir da percepção de seus operadores.

### 1.3.2 – Objetivos específicos

- Investigar a relação entre rotatividade de pessoal e a memória organizacional nas empresas;
- Apontar os componentes da memória organizacional do *call center* da Celesc;
- Identificar a taxa de rotatividade no quadro de pessoal do *call center* da Celesc;
- Avaliar o processo de compartilhamento do conhecimento e o uso da memória organizacional no *call center* pesquisado.

## 1.4 - Justificativa e Importância do Trabalho

Na sociedade do conhecimento e com a crescente globalização no ambiente de trabalho percebe-se o aumento dos centros de atendimento de serviços - *call centers*, principalmente em países que tem como principal produto os serviços. Os grandes avanços recentes em telecomunicações e o fenômeno da terceirização permitem que os *call centers* se instalem em qualquer parte do mundo, tais como Índia e China.

Friedman (2004) descreve que os *call centers* da Índia e da China, são lugares cheios de jovens universitários que trabalham durante a noite e estudam durante o dia. Desta forma, esses jovens consideram seus empregos como uma etapa importante dentro de suas vidas profissionais, além da remuneração que é bastante atraente, apesar de ser considerada de baixo custo para os países desenvolvidos. Por isso, na Índia, os *call centers* apresentam uma perda de 15 a 20% dos funcionários por ano, podendo-se chegar até 75%, em outros setores de terceirização (SCHEIBER, 2004).

Martorelli (2006), afirma que o aumento recente dos custos na Índia e China está fazendo o Brasil emergir como um destino para as empresas que estão procurando lugares fora do próprio país (*offshore*) e que ofereçam melhores oportunidades econômicas.

O *call center* da Celesc possui um quadro de funcionários semelhante aos da Índia e China, composto por jovens universitários, que consideram este emprego relativamente temporário. Entretanto, se difere no que tange à questão salarial, já que no Brasil os atendentes recebem uma baixa remuneração, salvo atendentes que vendem produtos, o que permite aos funcionários ampliarem seus salários através das comissões.

Sendo os *call centers*, empresas que possuem alta taxa de rotatividade, uma vez que a função de atendente é considerada na maioria das vezes temporária pelos jovens universitários, esta dissertação se propõe a analisar dentro de um *call center* as oportunidades que os atendentes têm de influenciarem a memória organizacional da empresa.

Com certeza, uma alta taxa de entrada e saída de funcionários tem um impacto no conhecimento de uma organização, entretanto este impacto pode ser negativo ou não, isto dependerá da empresa e dos mecanismos que ela utiliza para captar os conhecimentos de seus funcionários.

A escolha do *call center* da Celesc deve-se ao perfil de seus atendentes, que de certa forma, necessitam de um total conhecimento das atividades da empresa, pois além de serem responsáveis por colocar no sistema todas as reclamações e acidentes na rede elétrica da

empresa, também são responsáveis por todas as informações relativas à instalação elétrica de um novo empreendimento ou estabelecimento.

Nesse sentido, justifica-se a presente pesquisa, uma vez que analisa a situação do *call center* da Celesc e a influência de seus operadores na sua memória organizacional, estudo este relevante para a própria empresa, bem como, para as demais empresas no mesmo setor.

### **1.5 - Limitações da Pesquisa**

Apesar de se encontrar em Florianópolis diversos serviços e tipos de *call centers*, a presente pesquisa limitou-se a analisar os serviços prestados pelas Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – Celesc, no que tange ao Atendimento ao Consumidor – SAC e o *Help Desk* (que oferece suporte técnico e geral aos clientes).

Ainda, por ser a memória organizacional um conceito amplo restringiu-se à pesquisa na verificação da influência dos conhecimentos individuais no desenvolvimento da memória organizacional do *call center*, a partir da percepção de seus operadores.

Tanto o pesquisador quanto o pesquisado são sujeitos que têm opiniões, ideologias, princípios, valores, culturas e histórias próprias que podem influenciar a pesquisa. Por tal motivo, foi pesquisada uma ampla amostra, no intuito de minimizar esses fatores.

### **1.6 - Estrutura do Trabalho**

A presente dissertação está dividida em quatro capítulos, a saber:

O primeiro capítulo apresenta o problema da pesquisa, assim como os objetivos, geral e específicos, bem com a justificativa que evidencia a importância do trabalho.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, no qual apresenta as idéias fundamentais da gestão do conhecimento, que abrange o conhecimento organizacional e a memória organizacional. Uma discussão sobre a rotatividade e seus impactos teóricos e práticos também fazem parte desse capítulo.

O terceiro capítulo apresenta um estudo de caso, assim como o tipo, coleta, universo e amostra da pesquisa, os resultados obtidos nos questionários aplicados, além da análise dos dados levantados.

Finalizando, o quarto capítulo apresenta as conclusões do trabalho, as contribuições obtidas com a pesquisa e as sugestões para futuros trabalhos. Sendo que a bibliografia consultada e citada encontra-se no final do trabalho.

## CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 - Gestão do Conhecimento

A sociedade do conhecimento impulsionou estudos sobre a gestão do conhecimento nas organizações, sobretudo a partir década de 90. Desta forma, pode-se dizer que a gestão do conhecimento é um assunto relativamente novo. Os primeiros autores sobre esta nova disciplina, procuraram definir o conhecimento tácito e explícito, o valor da gestão em indústrias de conhecimento intensivo e as formas com que o conhecimento auxilia no desenvolvimento das organizações. Para Sveiby (1997), o conhecimento é um recurso ilimitado se as organizações conseguirem o avaliar, organizar e aplicar.

#### 2.1.1 - Dado, Informação e Conhecimento

Para estudar a gestão do conhecimento e seus componentes é necessário primeiro explicar o significado da palavra conhecimento, para diferenciá-lo de dado e informação. Mesmo existindo inúmeras discussões sobre as diferenças destes termos e as formas como eles se relacionam, há um consenso quando se afirma que os dados compõem a parte mais simples e o conhecimento um dos elementos mais complexos.

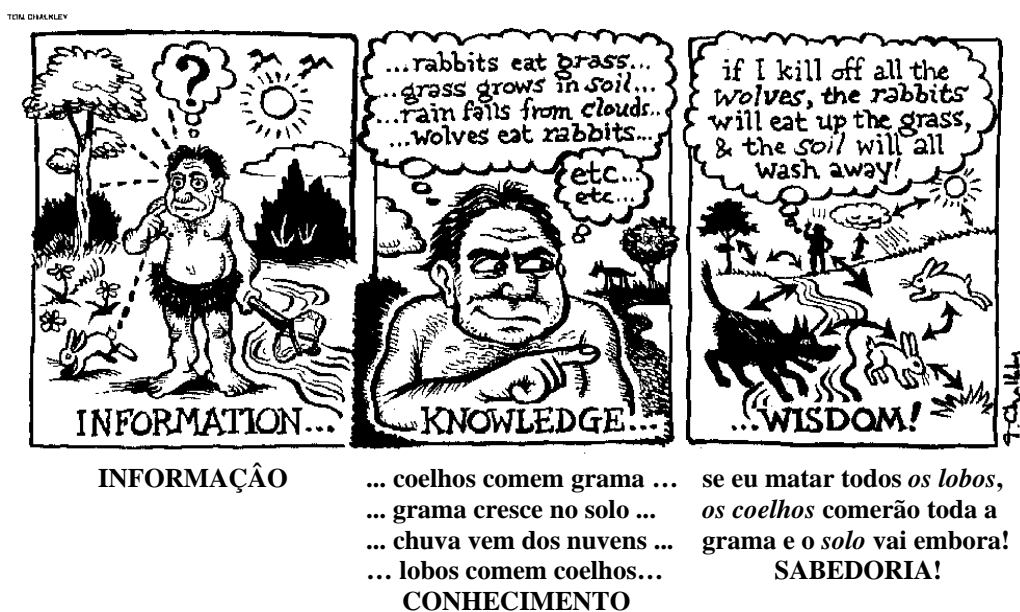


Figura 2.1: Hierarquia de Complexidade (CHALKLY, 1982) – tradução do autor.

Um **dado** pode ser várias coisas, tais como números, fatos ou símbolos, mas sozinho em sua forma bruta, não é nada mais do que isso. Segundo Clark (2004), **dado** vem de pesquisa, criação, coleta e descobrimento. Hey (2004), afirma que **dado** é discreto, atomístico, pacotes minúsculos que não têm nenhuma estrutura inerente ou relacionamento entre eles mesmo.

A estruturação do dado em algo que se possa fazer conclusões, transforma-no em informação. Assim, pode-se afirmar que a **informação** tem contexto ou significado. O dado também se torna informação pela apresentação dele, como sendo visual ou audível, porque esta ação dá contexto e significado. Dado e informação compartilham muitos dos mesmos aspectos, já que ambos são considerados recursos que podem ser medidos (HEY, 2004).

O **conhecimento** e a **sabedoria**<sup>1</sup> têm a complexidade da experiência, pela visão de várias perspectivas que depende do enfoque de quem está lidando com determinada informação. Conhecimento, então, representa um nível mais alto de abstração e está relacionado ao processo cognitivo, dado que resulta da inferência feita após a análise dos fatos relatados. Por isso, a educação é complicada, uma vez que não se pode ter certeza que o conhecimento de uma pessoa foi transferido para uma outra. Assim, a informação pode ser vista como estática e conhecimento como dinâmico dentro de nós.

Deste modo, dado, informação, conhecimento e sabedoria podem ser explicados como níveis de entendimento. A Figura 2.2 de Clark (2004) mostra o relacionamento entre estes conceitos, os fatores e os contextos que explicam as diferenças dentro de cada nível.

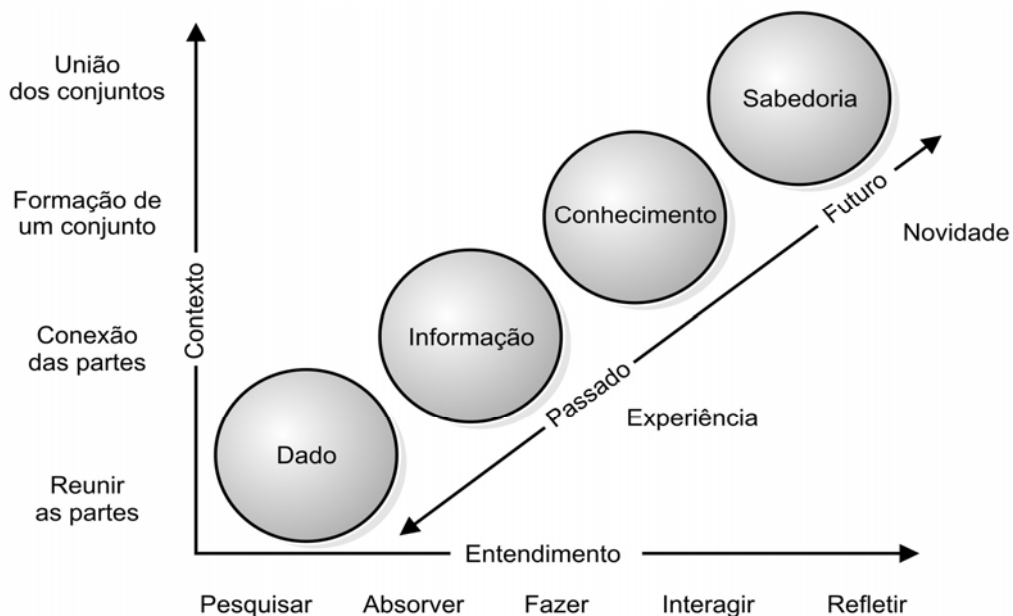


Figura 2.2: Níveis de Entendimento (traduzida de CLARK, 2004)

<sup>1</sup> No contexto deste trabalho, a sabedoria pode ser incluída no sentido de conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) explicam o significado de dado, informação e conhecimento, de forma clara na Figura 2.3.

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

Figura 2.3: Dado, Informação e Conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998)

Para exemplificar as diferenças entre dado, informação e conhecimento pode-se imaginar uma cabine de avião que possui vários computadores e máquinas que auxiliam os pilotos. Por exemplo, o sistema de navegação é ligado ao sistema de controle, usando vários inputs, tais como, direção e velocidade do vento, altitude do avião, pressão ambiental, entre outras variáveis. Este sistema de navegação baseado, nas informações citadas acima, calcula o rota do vô e fornece esta informação ao sistema de controle que pilota o avião, porém, muitas vezes, o computador não interpreta corretamente os inputs, ou esses inputs podem estar errados (por exemplo, o vento pode estar cinco vezes mais forte do que o vento atual). No entanto, as informações erradas são mostradas aos pilotos e enviadas ao sistema de controle e baseadas nessas informações incorretas, o sistema de controle dirigirá o avião para um destino não desejado. Entretanto, quando os pilotos recebem essas informações incorretas na tela, corrigem imediatamente o erro, pois por meio de seus conhecimentos eles são capazes de identificar e resolver o problema.

Esta situação exhibe dado, informação e conhecimento em ação. Os inputs do sistema de navegação são dados e informações. Por exemplo, os valores da velocidade do vento são apenas dados, mas o computador une estes dados (i.e. velocidade e direção) transformando-os em informação. Já o computador possui conhecimento explícito, na forma de algoritmos, comparações, etc., e usa este conhecimento e processos para calcular a rota do vô, pilotar o avião e informar os pilotos. Entretanto, o piloto com treinamento e experiência possui conhecimentos que o fazem perceber quando as informações não estão corretas ou quando há um problema na aeronave que ainda não foi identificado pelo computador.

### 2.1.2 - Tipos de Conhecimento

Existem vários tipos de conhecimento, entretanto, de forma geral pode-se citar dois tipos básicos, o conhecimento **tácito** e o conhecimento **explícito**. Nonaka (1994), com base no trabalho de Polanyi (1966), descreveu estas duas dimensões do conhecimento nas organizações. Segundo este autor, existe um conhecimento que se consegue explicitar, ou seja, um conhecimento codificado. Este conhecimento **explícito** pode ser transmitido, na forma de palavras orais, escritas ou até como símbolos de um idioma usado por computadores.

Contudo, Polanyi (1966, p. 4) afirma que “nós sabemos mais do que nós conseguimos contar,” referindo-se ao conhecimento **tácito**, no qual há uma característica pessoal, o que o torna difícil de ser formalizado. O conhecimento **tácito** é baseado em ação, compromisso e participação em um contexto específico. Assim, é possível explicá-lo em um sentido mais prático, sendo constituído por dois componentes, um **cognitivo** e um **técnico**.

Os elementos cognitivos são os “modelos mentais”, criados pelo ser humano através de analogias. Estes modelos incluem mapas mentais, crenças, paradigmas e pontos de vista que ajudam os indivíduos perceberem e definirem seu mundo (JOHNSON-LAIRD *apud* NONAKA, 1994). Em contrapartida, o componente técnico é composto de *know-how*, técnicas e habilidades que se aplicam em contextos específicos.

Os termos tácito e explícito não são os únicos encontrados nas discussões sobre conhecimento, há também as designações de conhecimentos **declarativo** e **procedural**, sendo que são mais utilizados pela psicologia cognitiva. O conhecimento **declarativo** semelhante ao conhecimento explícito, se refere à informação factual e consiste na descrição de fatos e coisas ou de métodos e procedimentos. Em geral, o conhecimento declarativo e conhecimento explícito são sinônimos.

O conhecimento **procedural** é o conhecimento que se revela na ação de fazer algo, é manifestado em habilidades manuais ou cognitivas/mentais. No ato de dançar, pensar, andar a cavalo, tocar violão, entre outras ações, que mesmo sabendo como fazê-las é difícil de ser explicitada, às vezes, mesmo, impossível (NICKOLS, 2002). O conhecimento **procedural** é o conhecimento sobre como um procedimento organizacional é feito dentro do ambiente interno e externo de uma organização.

Com ênfase nos procedimentos organizacionais, Coakes *et al.* (2004) propõem que os termos tácito e explícito não sirvam para a descrição do conhecimento **procedural**, já que, segundo eles, o conhecimento **procedural** é composto de conhecimento **fluido** e **pegajoso**. O

conhecimento **fluido** é capaz de viajar pela organização de várias maneiras, comunicação pessoal ou tecnologias de informação e comunicação. O conhecimento **pegajoso** é nomeado assim, por ser inseparável ao saber fazer de um processo, contendo conhecimento tácito, sendo constituído de experiências passadas, de treinamentos feitos e das habilidades e competências individuais desenvolvidas durante o processo.

Na Figura 2.4, do Nickols (2002) oferece uma explicação destes termos, considerando conhecimento declarativo como explícito e conhecimento procedural como tácito. Esta abordagem é apropriada na maioria dos casos.

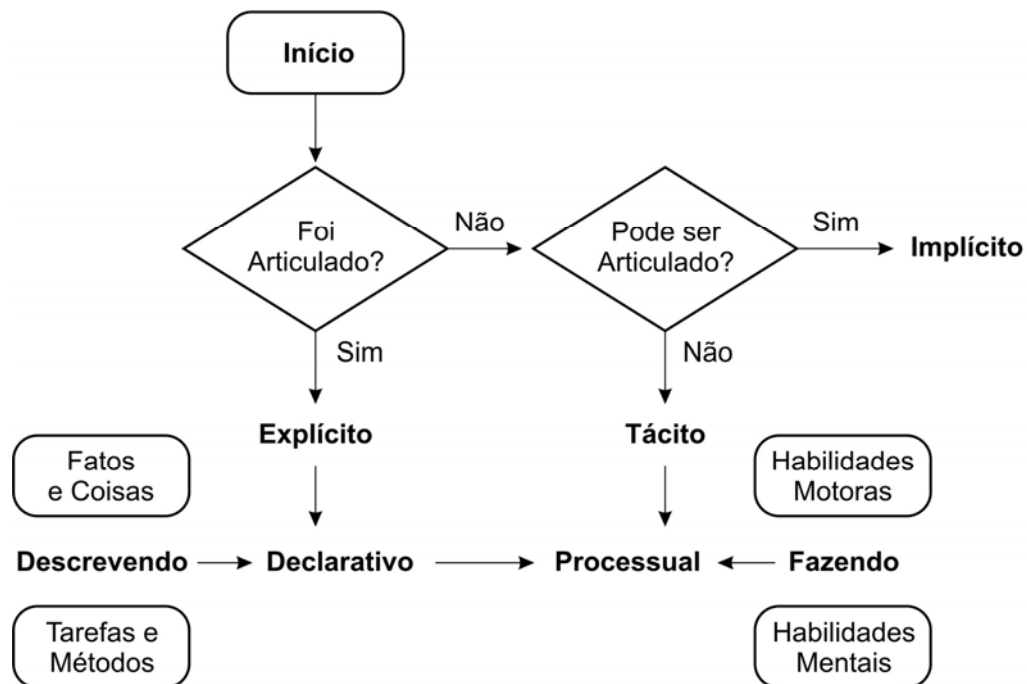


Figura 2.4: Relacionamento entre Conhecimento Explícito, Tácito, Implícito, Declarativo e Procedural (traduzida NICKOLS, 2002)

Percebe-se que há várias perspectivas sobre o conhecimento, algumas o descrevem como um estado ou ato de saber, conhecimento como um estado da mente, outras o descrevem como um objeto ou recurso. Não obstante, conhecimento pode ser tratado como um processo de saber e agir simultaneamente, ou pode ser visto como um grau de acessibilidade à informação. Igualmente o conhecimento é entendido como uma capacidade com potencial para influenciar ações futuras (ALAVI e LEIDNER, 2001). Ainda existem outras classificações que são apresentadas na Figura 2.5.



Tipos de Conhecimento	Definições	Exemplos
Tácito:	Conhecimento é calcado em ações, experiências e envolvimento em contextos específicos.	Melhores meios de lidar com clientes específicos.
Tácito cognitivo:	Modelos mentais.	Crenças individuais em relações de causa e efeito.
Tácito técnico:	<i>Know-how</i> aplicado a um trabalho específico.	Habilidades cirúrgicas.
Explícito	Conhecimento articulado e generalizado.	Conhecimento sobre principais clientes de uma dada região.
Individual	Criado por e inerente a um indivíduo.	<i>Insights</i> obtidos após um projeto completado.
Social	Criado por e inerente a ações coletivas de um dado grupo.	Normas para comunicação entre grupos.
Declarativo	Saber sobre.	Qual remédio é apropriado para qual doença.
Procedural	Saber como.	Como administrar um remédio.
Causal	Saber por que.	Conhecer o funcionamento de um remédio no processo de cura.
Condicional	Saber quando.	Saber quando prescrever um remédio.
Relacional	Saber com	Saber como um remédio interage com outros.
Pragmático	Conhecimento útil para uma organização	Melhores práticas, estruturas de negócio, projetos, desenhos de engenharia, relatórios de mercado.

Figura 2.5: Tipos de Conhecimento (traduzida ALAVI e LEIDNER, 2001, p. 113)

### 2.1.3 - Disseminação, Compartilhamento e Criação do Conhecimento

O conhecimento, sendo o recurso mais importante nos dias atuais, tem na habilidade de disseminá-lo e compartilhá-lo, uma vantagem competitiva para as empresa. Nonaka (1994), afirma que o nível fundamental de conhecimento é criado pelos indivíduos. Além disso, Nonaka e Toyama (2002) descrevem a criação do conhecimento como um processo dialético, no qual várias contradições são criadas pelas interações dinâmicas entre indivíduos, a organização e o ambiente.

Knowledge is created in the spiral that goes through seemingly antithetical concepts such as order chaos, micro and macro, part and whole, mind and body, tacit and explicit, self and other, deduction and induction, and creativity and efficiency.... We also need to understand that knowledge creation is a transcending process through which entities (individuals, groups, organizations, etc) transcend the boundary of the old into a new self by acquiring new knowledge. In the process, new conceptual artifacts and structures for interaction are created, which provide possibilities as well as constrain the entities in consequent knowledge-creation cycles. Thus, the entities

coexist with the environment because they are subject to environmental influence as much as the environment is influenced by the entities (NONAKA e TOYAMA, 2003, p. 1-2).<sup>2</sup>

Assim, pode-se afirmar que o conhecimento é criado pela interação do conhecimento tácito e do conhecimento explícito durante a vida. Nonaka e Tekeuchi (1997) explicam esse processo, por meio do modelo Espiral do Conhecimento, envolvendo as etapas de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização – SECI, como apresentado na Figura 2.6.

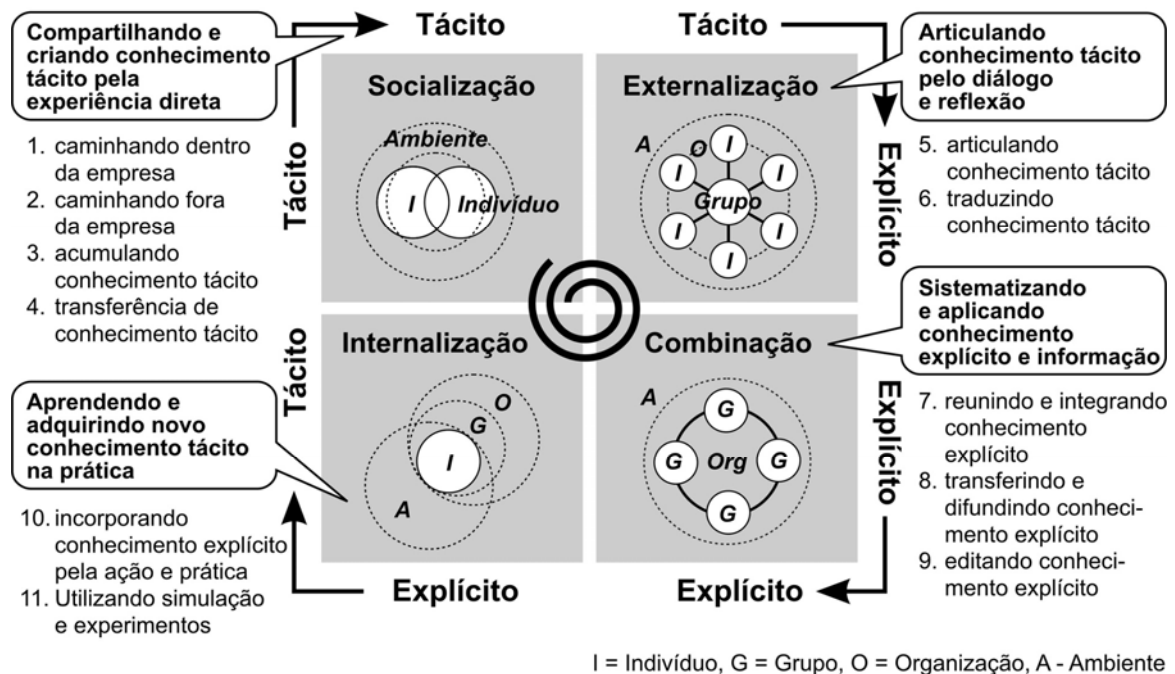


Figura 2.6: Modelo SECI da Criação do Conhecimento (traduzida NONAKA e TOYAMA, 2003, p. 5)

A criação do conhecimento começa com **Socialização (tático em tático)**, no qual o conhecimento tácito é transmitido através do compartilhamento de experiências, necessitando uma interação social. O conhecimento tácito é difícil formalizar, assim como determinar o tempo e o espaço específico que ele ocorre. Por exemplo, um mestre ensina um aprendiz o seu

<sup>2</sup> O conhecimento é criado numa espiral que atravessa conceitos que parecem opostos tais como, ordem e caos, micro e macro, parte e inteiro, corpo e mente, tácito e explícito, eu e o outro, dedução e indução, e criatividade e eficiência.... Nós também precisamos entender que a criação do conhecimento é um processo transcendente através do qual entidades (indivíduos, grupos, organizações, etc) transcendem o limite entre o velho e o novo pela aquisição do novo conhecimento. No processo, novos artefatos conceptuais e estruturas por interação são criados, no qual promove possibilidades, bem como, confina as entidades em um ciclo conseqüentes da criação do conhecimento. Assim, as entidades coexistem com o ambiente porque elas são sujeitos à influência ambiental, assim como o ambiente é influenciado pelas entidades.

ofício por meio das experiências reais, no caso de uma empresa, esta pode compartilhar o conhecimento tácito de clientes, fornecedores e da própria concorrência através da troca de experiências com esses diferentes atores.

A próxima etapa no espiral é **Externalização (tácito em explícito)**. Neste processo o conhecimento tácito é explicitado para que se possa registrá-lo (através de conceitos, imagens e documentos escritos), para assim compartilhá-lo com outros indivíduos. Nesta fase os indivíduos tentam racionalizar e explicar o mundo em que vivem, sendo o diálogo o meio mais eficaz neste processo.

O conhecimento explícito é colhido dentro e fora de uma organização e depois combinado, editado, ou processado para gerar conhecimento mais complexo e sistemático no processo da **Combinação (explícito em explícito)**. O uso das redes de comunicação e grandes bases de dados podem facilitar esta conversão de conhecimento, normalmente está incluída neste processo a desconstrução (internalização e externalização) de conceitos. Nesta ocasião, as contradições são resolvidas pelo lógico e não pela combinação, o racionalismo eficazmente combina, edita e desconstrói o conhecimento explícito.

O conhecimento explícito criado e compartilhado por uma organização é convertido em um conhecimento tácito dos indivíduos, por meio da **Internalização (explícito em tácito)**. Neste estágio o conhecimento é aplicado e utilizado em situações práticas, se tornando a base para novas rotinas, que deve ser regularmente atualizado por meio de ações práticas e reflexões (NONAKA e TOYAMA, 2003).

No entanto, é válido ressaltar que os diferentes tipos de conhecimento não operam sozinhos, mas ao contrário, eles são interdependentes e entrelaçados, isso significando que cada um depende, contribui e recebe benefícios dos outros (ALAVI e LEIDNER, 2001). Outro fator igualmente relevante deve-se ao fato do conhecimento se formar em espiral e não em círculo, o que permite que um conhecimento gere um novo espiral do conhecimento, expandindo horizontalmente e verticalmente quando ele anda pelas comunidades de interação, as quais transcendem fronteiras seccionais, departamentais, divisionais e até mesmo as fronteiras organizacionais.

Pela interação dinâmica e dialética, o conhecimento criado por uma empresa pode estimular a mobilização do conhecimento das entidades externas da organização, tais como, empresas parceiras, clientes, fornecedores, universidades, entre outros. Por exemplo, a empresa pode utilizar a preferência dos clientes ao comprarem ou não um produto para a criação de um novo produto (NONAKA e TOYAMA, 2003).

Nonaka, Toyama e Konno (2001), sugeriram que o conhecimento precisa de um contexto físico para ser criado, ou seja, o conhecimento é contexto específico, que depende do tempo e espaço. *Ba* é o lugar ou mecanismo que explica a situação que embarça ou promove atividades criativas do conhecimento. *Ba* em japonês significa lugar e tempo, assim, *ba* pode existir em muitos lugares ou lugar algum, sendo que ele é criado, funciona e então desaparece dependendo da necessidade. *Ba* pode surgir em indivíduos, grupos de trabalho, espaço virtual (como *blogs*, grupos de e-mail, comunidades on-line, entre outros) ou em círculos informais.

Deste modo, pode-se dizer que *ba* é um lugar onde o conhecimento é criado. Para se ter um grande *ba*, energia é necessário. Esta energia vem na forma de contradições, pensamentos e ações dialetais, onde a troca de idéias gera novos conhecimentos. Nonaka e Toyama (2003) discutem que os diálogos e interações nem sempre ficam em apenas um *ba*, mas pode atravessar os confins de um seção ou departamento e formar um grande *ba*, indo para um outro nível. Este interação pode acontecer entre organizações associadas, como, a comunidade local, um concorrente, universidade, entre outros. Então, esta interação dialetal que cria conhecimento pode ocorrer entre vários *bas*, como mostrado na Figura 2.7.

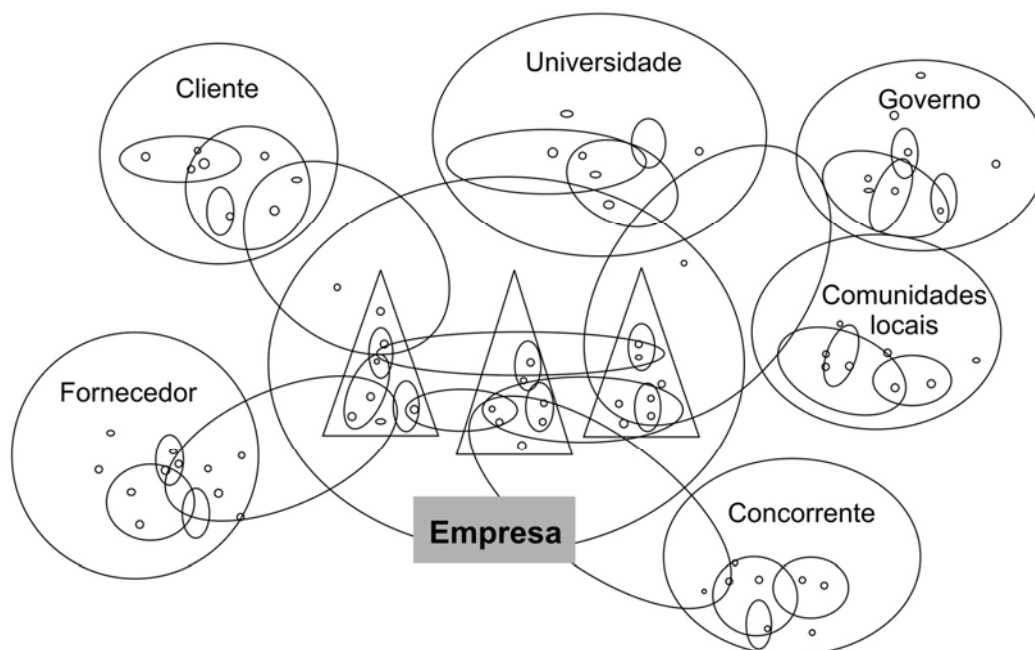


Figura 2.7: Organização como uma configuração orgânica de *ba* (traduzida NONAKA e TOYAMA, 2003, p. 8)

Em suma, a criação do conhecimento é concentrada na interação das contradições, sendo um processo dialetal. Esses dois conhecimentos (tácito e explícito) convivem dentro dos indivíduos ou dentro das organizações, sendo que esses conhecimentos são distintos e interagem tanto nas rotinas como na teoria. O modelo SECI mostra as transformações do

conhecimento tácito e explícito. Essas transformações em contextos diferentes criam contrastes que, então, materializam, situações onde o conhecimento é criado. Assim, este processo de criação em espiral não tem fim e pode existir em muitas fases ao mesmo tempo. Essas situações são os *bas*, cujas fronteiras não são rígidas e pode incluir um ou vários indivíduos, sendo composto por todos os aspectos internos e externos de uma organização (NONAKA e TOYAMA, 2003).

Já a transferência do conhecimento é sujeita aos vários fatores e situações, segundo Gupta e Govindarajan (2000) existem cinco elementos da transferência: (1) valor percebido do conhecimento da fonte, (2) disposição motivacional da fonte, (por exemplo, à vontade de compartilhar conhecimento), (3) existência e riqueza dos canais de transmissão, (4) disposição motivacional do receptor e (5) a capacidade absorvível do receptor. Esses elementos e transferências nem sempre ocorrem facilmente e precisam ser considerados pela organização. A Figura 2.8. apresenta os diferentes níveis de transferência do conhecimento.

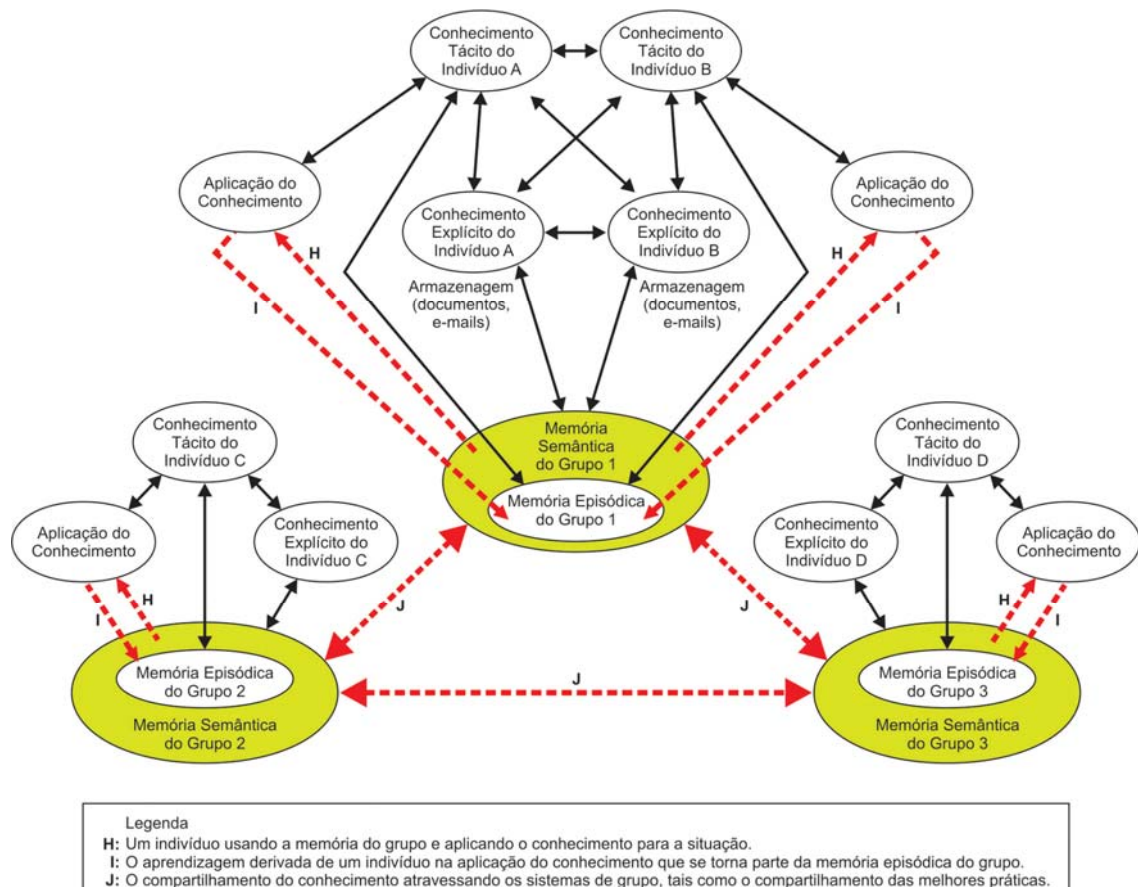


Figura 2.8: Transferência do Conhecimento em uma Organização (Traduzida ALAVI e LEIDNER 2001 p. 123)

A aplicação do conhecimento pode criar e transferir conhecimentos. Deste modo, o “*learning by doing*,”<sup>3</sup> pode ser explicado como uma pessoa que possui determinado conhecimento e no processo de aplicação deste conhecimento aprende mais e o melhora. Esta aplicação faz parte da etapa da internalização do modelo SECI.

#### 2.1.5 - Processo da Gestão do Conhecimento

Os conceitos já apresentados são os alicerces da gestão do conhecimento – GC. Entretanto, ainda é necessário definir o que é a gestão do conhecimento. Existem diferentes definições, mas todas possuem os mesmos elementos. Levinson (2006) sucintamente explica que:

Knowledge Management is the process through which organizations generate value from their intellectual and knowledge-based assets. Most often, generating value from such assets involves codifying what employees, partners and customers know, and sharing that information among employees, departments and even with other companies in an effort to devise best practices.<sup>4</sup>

A GC é uma área de natureza multidisciplinar, que inclui fundamentações e teorias das ciências cognitivas e organizacionais, economia, gestão, administração e até engenharia. Um dado relevante é que a GC não é baseada em tecnologia. Todavia, na maioria dos casos, a GC é praticada unida a tecnologias, no intuito de maximizar o conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (1998), normalmente um projeto da GC possui algum desses objetivos: 1) tornar o conhecimento visível em uma organização, principalmente através ferramentas de mapas, páginas amarelas e hipertextos; 2) desenvolver uma intensiva cultura de conhecimento por encorajar e agregar comportamentos, tais como, compartilhamento de conhecimento e busca pro ativa do conhecimento; 3) construir uma infra-estrutura de conhecimento e não somente um sistema tecnológico, mas uma rede de contatos entre pessoas que oferece espaço, tempo, ferramentas e motivação para os indivíduos interagirem e colaborarem.

Assim, a GC pode ser entendida como um processo, composta por várias atividades, procedimentos e práticas (ALAVI e LEIDNER, 2001). Algumas atividades desse processo são:

---

<sup>3</sup> Aprender no processo de fazer.

<sup>4</sup> A Gestão do Conhecimento é o processo por qual uma organização gera valor dos recursos baseados em conhecimento e intelectualidade. Mais freqüentemente, para gerar valor destes recursos envolve a codificação do conhecimento dos funcionários, parceiros e clientes, e compartilhando desta informação entre os funcionários, departamentos e até outras empresas com um objetivo de desenvolver as melhores praticas.

- 1) criar ou encontrar conhecimento;
- 2) capturar conhecimento;
- 3) codificar, armazenar e tornar conhecimento acessível;
- 4) disseminar conhecimento;
- 5) alavanca do conhecimento;
- 6) medir o valor agregado do conhecimento (COAKES *et al.*, 2004, p. 119).

Em outras palavras, Abecker *et al.* (1998), também, descrevem seis atividades básicas da gestão do conhecimento: aquisição, identificação, preservação, disseminação, desenvolvimento e utilização do conhecimento. Ao mesmo tempo, essas classificações podem ser categorizadas em componentes, tais como a criação do conhecimento interno, aquisição do conhecimento externo, armazenagem do conhecimento em documentos, atualização e compartilhamento do conhecimento externo e internamente.

Zhou e Fink (2003, p. 35) afirmam que a GC deve ter um foco em quatro áreas específicas:

- 1) Monitorar e facilitar atividades relacionadas com conhecimento;
- 2) Estabelecer e atualizar a infra-estrutura de conhecimento;
- 3) Criar, renovar e organizar os ativos de conhecimento;
- 4) Utilizar eficazmente os ativos de conhecimento.

A GC estabelece diferenças entre dado, informação e conhecimento, bem como apresenta distintos tipos de conhecimento, de disseminação, de compartilhamento, de criação e de transferência deste conhecimento. Assim, a GC é um processo que visa captar, registrar e utilizar o conhecimento dos indivíduos e da organização. Para tanto, podem ser empregados diferentes métodos, procedimentos, técnicas e tecnologias.

Cada organização usará um plano e valer-se-á de um método específico para alcançar seus objetivos estratégicos, sendo que a GC é um processo operacional que deve ser incorporado à rotina das organizações, tendo seu foco no capital intelectual, já que este é um aspecto estratégico fundamental para o sucesso de uma organização (COAKES, *et al.*, 2004).

Sendo assim, torna-se fundamental conhecer as diferentes perspectivas do conhecimento e suas implicações para que se possam maximizar os benefícios da implementação da GC. A Figura 2.9 apresenta um modelo de GC e suas implicações dentro de uma empresa.

Perspectivas	Definições	Implicações para Gestão do Conhecimento (GC)
Conhecimento vs. Dados e Informação	Dados são fatos, números brutos. Informação é data processada/interpretada. Conhecimento é informação personalizada ou com contexto.	A GC concentra-se em expor indivíduos às informações que possam ser úteis em potencial. Facilita a assimilação de informação.
Estado Mental	Conhecimento é os estado de saber e compreender.	A GC envolve realçar a aprendizagem e entendimento de um indivíduo pela provisão de informação.
Objeto	Conhecimento é um objeto para ser manipulado e guardado.	Um fator-chave da GC é a construção e gerenciamento das ações de conhecimento.
Processo	Conhecimento é um processo da aplicação da perícia.	O foco da GC é no fluxo de conhecimento e no processo de criação, compartilhamento e distribuição de conhecimento.
Acesso à informação	Conhecimento é a situação de acesso à informação.	O foco do GC é o acesso e a recuperação organizado de conteúdo.
Capacidade	Conhecimento é o potencial para influenciar uma ação.	A GC é sobre a construção de competências fundamentais e a compreensão do <i>know-how</i> estratégico.

Figura 2.9: Perspectivas da Gestão do Conhecimento (traduzida ALAVI e LEIDNER, 2001, p.111)

### 2.1.6 - Capital Intelectual

Para Coakes *et al.* (2005, p. 60), a GC “has evolved as a means of leveraging intellectual capital.”<sup>5</sup> Segundo Guthrie (2001) o Capital intelectual – CI é composto de ativos intelectuais ou ativos de conhecimento que são ativos intangíveis. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE emprega a seguinte definição, “the economic value of two categories of intangible assets of a company: organisational (structural) capital and human capital.”<sup>6</sup> Edvinsson (1997) afirma que estes dois componentes capital estrutural e humano compõem CI. Segundo ele:

$$\text{capital intelectual} = \text{capital humano} + \text{capital estrutural}$$

Desde 1999, a empresa Carl Bro Group tem estudado o seu próprio capital intelectual, e em seu relatório contábil anual de 2005 ela inclui e valoriza os vários componentes do CI.

<sup>5</sup> Desenvolveu-se como um meio de alavancar o capital intelectual.

<sup>6</sup> O valor econômico de duas categorias dos ativos intangíveis de uma companhia: o capital organizacional (estrutural) e o capital humano.



A empresa utiliza uma definição do CI que separa o capital do cliente do capital estrutural e com isso dá mais ênfase aos seus clientes:

Carl Bro Group defines intellectual resources as the Group's combined intellectual capital, comprising customer capital, human capital and structural capital. Customer capital is defined as the value of the company's knowledge of and relations with customers. Human capital is defined as knowledge related to the company's employees. Structural capital is defined as knowledge related to the company's structures, which can be reproduced and shared with others, for instance processes and IT.<sup>7</sup> (p. 13)

Existem diferentes definições do CI, entretanto, para entender seus componentes e como ele se constitui, a Figura 2.10 apresenta o Modelo Skandia do Capital Intelectual de Edvinsson (1997) combinado às definições da Carl Bro Group. Este modelo é utilizado nos calculo contábeis das empresas, cada valor é associado a um componente e o valor excedente é contabilizado como o valor dos ativos intangíveis desta empresa, sendo estes valores difíceis de avaliar, já que muitas vezes a empresa vale mais pelo o que seus funcionários são capazes de criar e produzir, do que pelos ativos tangíveis desta organização.

Desta forma, pode-se dizer que o CI tenta explicar e definir uma nova fonte de valor, verificando e avaliando esses valores através de uma perspectiva contábil. Por exemplo, a Microsoft, empresa americana de software, possui um valor de mercado muitas mais alto do que o valor do capital físico ou monetário da empresa.

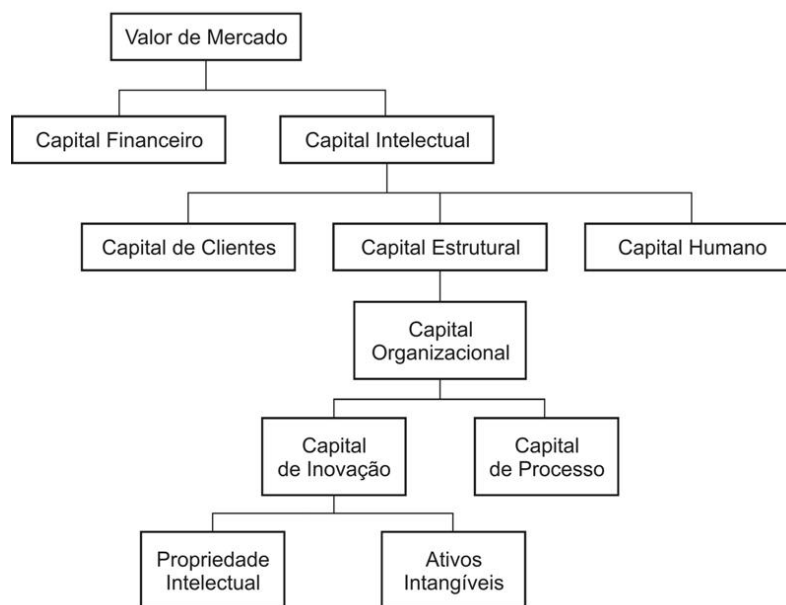


Figura 2.10: Modelo do Capital Intelectual (Adaptada EDVINSSON, 1997 e CARL BRO, 2005)

<sup>7</sup> A Carl Bro Group define os recursos intelectuais como o capital intelectual combinado do Grupo, composto do capital do cliente, capital humano e capital estrutural. O capital do cliente é o valor do conhecimento dos clientes e das relações com os clientes. O capital humano é o conhecimento associado com os funcionários de nossa empresa. O capital estrutural é o conhecimento associado com as estruturas de nossa empresa, qual pode ser reproduzido e compartilhado com outros, tais como processos e TI.

Assim, percebe-se que a GC e CI estão vinculadas, pois todos os tipos de conhecimento fazem parte do capital intelectual. A GC tem perspectivas operacionais e táticas (WIIG, 1997), já o CI tem a perspectiva estratégica, porém ambos se focam na construção e gerenciamento dos ativos intelectuais de uma empresa. Zhou e Fink (2003 p. 86) corroboram ao dizer que: “KM is concerned with knowledge generation, transfer and application processes and the organizational environment to facilitate these processes, while IC focuses on the value perspective from harnessing a firm’s intellectual capacity.”<sup>8</sup>

Pode-se afirmar que o capital humano é composto do conhecimento, *know-how*, habilidades, educação, qualificações, espírito empreendedor, inovação e perícia dos funcionários da organização. Já o capital do cliente ou capital relacional tem aspectos como *goodwill*, clientes, fidelidade destes clientes, o nome da empresa, a sua marca, os canais de distribuição, colaborações de negócio, acordos de licenças, contratos e acordos de franquia (SVEIBY, 1997).

O capital organizacional ou estrutural, por sua vez, é composto de capital inovador e capital dos processos. O capital inovador tem dois componentes, a propriedade intelectual, tais como patentes, *copyrights* e griffes, e os ativos intangíveis, tais como a cultura corporativa, filosofia gerencial e os processos de gerenciamento. O capital dos processos é constituído por bancos de dados, sistemas de informação e sistemas de rede (GUTHRIE, 2001; ZHOU e FINK, 2003).

O funcionário tem participação em vários destes componentes, especialmente no capital humano, mas também ele é fundamental nas relações com os clientes e fornecedores. Edvinsson (1997) sugere que quando um funcionário sai de uma organização ele leva o capital humano com ele e deixa o capital estrutural. Entretanto, em muitos casos um funcionário pode criar e manter determinados contatos, contudo a empresa pode incentivar um cliente ou fornecedor a continuarem com a empresa, independente do funcionário que estabeleceu o relacionamento. Todavia, o funcionário pode levar estes contatos e relacionamentos com ele e restabelecer estes relacionamentos dentro uma outra organização.

A cultura corporativa, a filosofia de gerencia e os processos de gerenciamento são outros aspectos em que o individuo tem grande impacto. Se um gerente for um líder muito carismático ou alguém que promova cotidianamente a colaboração e transferência do conhecimento, a sua saída da empresa, tende a desvalorizar o CI. Assim, o desafio da GC

---

<sup>8</sup> A GC é interessada na geração, transferência e aplicação do conhecimento e o ambiente organizacional para facilitar estes processos, enquanto o CI foca na perspectiva do valor através do aproveitamento da capacidade intelectual de uma empresa.

através das abordagens estratégicas do CI, é transformar o conhecimento do indivíduo (capital humano) em conhecimento da organização (capital estrutural).

## 2.2 - Conhecimento Organizacional

Os responsáveis pelo conhecimento organizacional – CO são os indivíduos que fazem parte da organização, já que uma organização sem funcionários é apenas paredes, computadores e tecnologias. Deste modo, pode-se afirmar que o CO é a composição coletiva de todo o conhecimento dos indivíduos de uma organização. Quando o conhecimento de um membro é utilizado e compartilhado, ele se torna parte do conhecimento coletivo desta organização.

Segundo Rich e Duchessi (2001), o CO ao longo do tempo deveria crescer, no entanto isso nem sempre acontece, em algumas situações este CO é inutilizado, ficando obsoleto ou perdido dentro da organização. O CO pode ser explícito (encontrado nas bases de dados ou documentos) ou tácito (através das ações ou processos de uma organização).

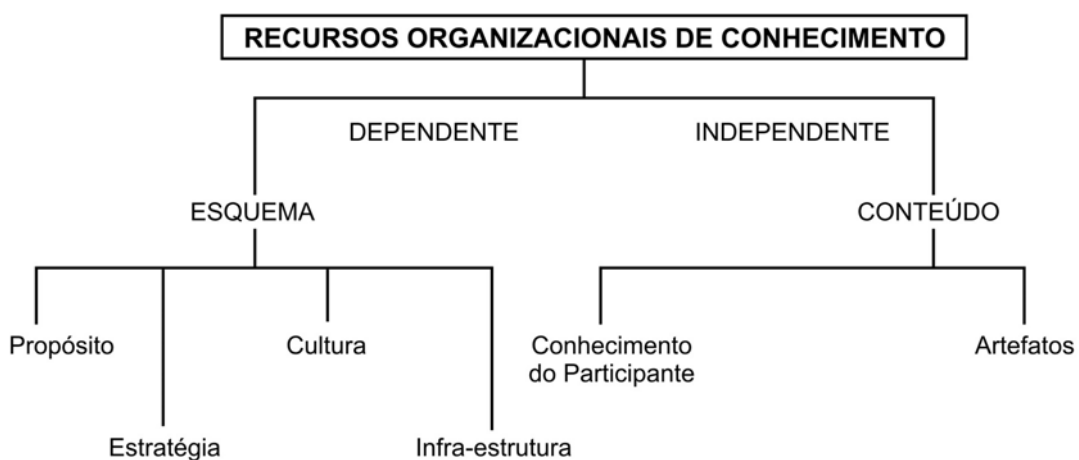
Nicolau (2003, p. 4) descreve que “o *conhecimento organizacional* pode ser mais do que a soma dos *conhecimentos individuais* ou ser menos do que isso. Os dois tipos de conhecimento podem mesmo ser largamente divergentes.” Em muitos casos não é suficiente conectar cada indivíduo, se estas conexões não estão bem gerenciadas ou aproveitadas, o coletivo pode ser somente um grupo de indivíduos que não agregam significativo valor para o CO, por outro lado, se os conhecimentos individuais forem gerenciados com eficácia o trabalho coletivo pode ser mais do que uma simples soma de conhecimento.

O conhecimento individual e conhecimento organizacional assumem papéis distintos ao executarem funções diferentes. Por exemplo, o conhecimento individual pode ser interpretado como as mãos de um médico que o permite diagnosticar e tratar um paciente. Já o conhecimento organizacional ou de um grupo não consegue fazer isso, mas o seu conhecimento consegue ensinar as técnicas e práticas comuns aos médicos, como também estabelecer os métodos e procedimentos aceitáveis ou não dentro de uma organização. Assim, pode-se afirmar que o conhecimento, individual e organizacional se completam e são vitais nas operações de uma organização (COOK e BROWN, 1999).

O CO é constituído por vários recursos que possuem uma hierarquia, como apresentado na Figura 2.11 de Holsapple e Joshi (2001). Os recursos do CO podem ser classificados, de forma geral, em duas categorias: a primeira apresenta os recursos dependentes da organização, ou seja, os recursos que não existiriam sem a organização. Estes

recursos são chamados de recursos estruturais, porque fornecem a forma com que uma organização opera, criando assim a identidade desta organização.

A segunda categoria apresenta os recursos independentes, que existiriam com ou sem o envolvimento da organização. Os recursos independentes podem ser chamados recursos de conteúdo, porque fornecem as características para a identidade da organização, tais como condições, cores e qualificações. Enquanto os recursos estruturais são compostos por componentes como finalidade, estratégia, cultura e infra-estrutura, os recursos de conteúdo são constituídos do conhecimento dos participantes e dos artefatos.



### Hierarquia

Figura 2.11: Hierarquia dos Recursos do CO (traduzida HOLSAPPLE e JOSHI, 2001)

O conhecimento dos participantes de uma organização é representado pelos funcionários, clientes, fornecedores, parceiros, consultores e até mesmo pelos sistemas de computadores. Um participante pode ser definido como um indivíduo, um grupo de indivíduos ou um sistema de computador que tenha a habilidade para manipular o conhecimento.

O conhecimento do participante de uma organização é influenciado por suas ações, pelo seu treinamento, por sua aprendizagem, pela forma como aplica seu conhecimento na solução de problemas e por seu relacionamento com os outros participantes. Assim, o conhecimento do participante também pode ser considerado como conhecimento individual, contudo, esse conhecimento dependente das influências de gerenciamento, liderança, sistemas de recompensas e avaliação, entre outros fatores (HOLSAPPLE e JOSHI, 2001).

Já os artefatos do conhecimento são os recursos que incorporam todos os tipos de conhecimento, estes artefatos são representados por produtos e processos patenteados, memorandos, manuais de instalação, mídias de treinamento, planos de negócios entre outros elementos. Os artefatos do conhecimento pertencem à organização, entretanto, podem estar sob o controle ou disponíveis somente para alguns participantes. Os artefatos do conhecimento devem auxiliar uma organização a transferir, compartilhar, armazenar e utilizar o conhecimento (HOLSAPPLE e JOSHI, 2001).

A diferença principal entre o conhecimento dos participantes e os artefatos do conhecimento é a habilidade que eles possuem para processar este conhecimento. Os participantes têm a capacidade para manipular informação e o conhecimento, acessando se necessário às armazenagens próprias de conhecimento, enquanto os artefatos não possuem esta capacidade. Contudo, os artefatos podem ser utilizados pela organização a qualquer momento, já o conhecimento do participante necessita da participação dos indivíduos durante todo o processo.

Em contrapartida, os recursos estruturais influenciam e modificam outros recursos, por exemplo, se os propósitos de uma organização modificarem, conseqüentemente ela terá que modificar sua estratégia de ação. Toda empresa possui uma finalidade que define a razão para a sua existência, sendo este o foco do planejamento estratégico, que definirá as formas que a empresa empregará a infra-estrutura, a cultura, o conhecimento dos participantes e os artefatos do conhecimento para atingir suas metas, objetivos, enfim, seus propósitos. Assim, mesmo que empresas tenham a mesma finalidade, elas utilizarão estratégias diferentes, visto que cada empresa é única e, portanto possui características individuais e opera em um mercado específico (HOLSAPPLE e JOSHI, 2001).

Entretanto, é a cultura o elemento mais difícil de se definir em uma organização, já que ela influencia todos os indivíduos em diferentes aspectos, incluindo a comunicação que facilitará ou não a transferência, o compartilhamento e a maximização do conhecimento. Segundo do Zago (2005, p. 3):

Cultura pode ser entendida, como a resultante cognitiva de uma construção social que é extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma sociedade que se configuram como modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos; os quais, uma vez incorporados, passam para o nível do inconsciente coletivo, onde muitas vezes, procedimentos não são explicáveis do porque, mas são aceitos como certos, sem questionamentos, “simplesmente são assim”.

Assim, pode-se dizer que a cultura organizacional deve incentivar os indivíduos a transferirem, compartilharem e inovarem seus conhecimentos. Já a infra-estrutura é um

recurso estrutural que define o papel de cada indivíduo e suas atribuições dentro da empresa, sendo que este recurso estrutural gerencia não somente as operações cotidianas, mas principalmente a estrutura, as modificações, o monitoramento e a avaliação da organização em si (HOLSAPPLE e JOSHI, 2001).

Pode-se considerar, com base nas definições apresentadas, que o conhecimento organizacional está intimamente ligado ao conhecimento do individual, e sendo assim, a rotatividade dos membros dentro de uma organização tem uma significativa influência no CO da mesma. A entrada e saída dos indivíduos dentro de uma organização são inevitáveis, porém, o desafio imposto à organização concentra-se na sua capacidade de captar e registrar o conhecimento dos seus membros, antes que eles a deixem, assim possibilitando que a rotatividade dentro da empresa seja um fator positivo que contribua com o seu CO.

### 2.3 - Memória Organizacional

Um componente decisivo do conhecimento organizacional é a memória organizacional – MO, que possui aspectos semelhantes ao CO o que torna difícil a diferenciação entre eles. Para Conklin (2001) a MO amplia o CO por capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores dentro de uma empresa.

Existem inúmeras expressões utilizadas como sinônimo de MO, tais como, *enterprise-wide knowledge base, group memory, group mind, collective memory, collective intelligence, corporate intelligence, shared knowledge base, corporate repository e know-how data base*<sup>9</sup> (LEHNER e MAIER, 2000). Entretanto, para Halbwach (*apud* WEXLER, 2002), a MO não possui o mesmo significado que memória coletiva, já que esta última expressa mais do que um conceito individual e não pode ser reduzido a memórias individuais, já que se baseia no conhecimento sociológico da comunidade e dos grupos de trabalho.

Segundo Ackerman e Halverson (2000) dentro da literatura da MO existem diferentes definições, as primeiras consideravam a memória como um repositório singular, um container que funcionava para a organização inteira. Entretanto, novos estudos, comprovaram que esta definição é extremamente limitada, uma vez que a MO se parece mais com uma rede de pessoas e artefatos, de experiências e de processos, que se interligam formando uma memória

---

<sup>9</sup> base do conhecimento empresarial, memória de grupo, mente de grupo, memória coletiva, inteligência coletiva, inteligência corporativa, base do conhecimento compartilhado, repositório corporativo, banco de dados e *know-how*

que é “*both an artifact that holds its state and an artifact that is simultaneously embedded in many organizational and individual processes.*”<sup>10</sup> (p. 64).

Assim, Walsh e Ungson (1991) considerando que a própria palavra memória traz consigo o sentido de tempo, definiram a MO como informações guardadas que remontam a história da organização para serem lembradas e utilizadas em futuras operações. A MO fornece informação que diminui o custo das transações, contribui na tomada de decisão tornando-a mais eficiente, e assim, transformando-se em um diferencial competitivo.

Deste modo, a MO pode ser entendida como conhecimento corporativo que representa experiências prévias que são arquivadas e compartilhadas pelos usuários. A MO é constituída por um conhecimento explícito (arquivos guardados como manuais corporativas e banco de dados) e conhecimento tácito (tais como intuição, opiniões e experiência) e abrange aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, o trabalhador e o ambiente de trabalho. A MO pode ser instituída dentro de uma empresa, através de reuniões, e-mails, transações, sistemas de relatórios, conferências, entre outras formas e servirá para apoiar a tomada de decisões em várias tarefas e em diferentes ambientes (NILAKANTA *et al.*, 2006).

### 2.3.1 - Componentes da Memória Organizacional

Nilakanta *et al.* (2006), ao apresentar a estrutura de um modelo que explica onde reside a MO, quais são seus componentes e como eles funcionam no sistema geral de uma organização, basearam-se em um estudo já existente de Walsh e Ungson (1991). Neste modelo apresentado na Figura 2.12, o motor do conhecimento é o centro dessa estrutura, que igualmente interage e sustenta os outros componentes.

---

<sup>10</sup> um artefato que garante sua existência em seu estado natural (estado em que foi capturado e registrado) e simultaneamente pode ser embutido em muitos processos organizacionais e individuais.

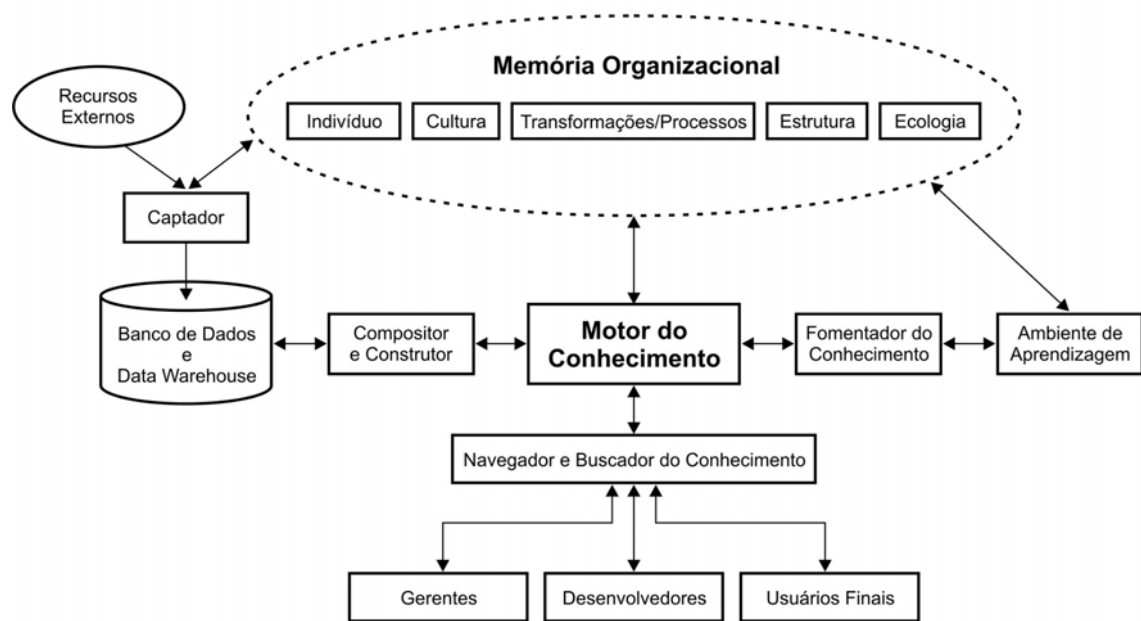


Figura 2.12: Memória Organizacional em um sistema do Conhecimento Organizacional (traduzida NILAKANTA *et al.*, 2006)

O componente que captura o conhecimento trabalha junto com este motor do conhecimento e com a MO, utilizando e aumentando suas informações, ao mesmo tempo em que continua a capturar e armazenar nos bancos de dados e nos artefatos novos conhecimentos. Sem acesso à memória armazenada, tanto o conhecimento quanto a própria memória seriam inúteis, assim, um sistema de busca, navegação e recuperação da memória são fundamentais e fazem parte deste sistema.

Todos os membros da organização precisam de um acesso fácil e rápido para este repositório, desde os mais importantes executivos até os funcionários que executam as funções mais básicas. Ao mesmo tempo, este modelo permite que o sistema aprenda continuamente, possibilitando assim ampliar e melhorar a MO da empresa. Nesta estrutura apresentada é importante considerar as funções de aquisição, retenção, recuperação, integração, atualização e utilização da MO, já que sem elas a MO pode ficar inútil ou irrelevante (NILAKANTA *et al.*, 2006).

A Figura 2.12 mostra que a MO é composta de cinco componentes internos e um componente externo. Os componentes internos são representados pelos indivíduos, pela cultura, pelas transformações (colaboração de grupo), pela estrutura e pela ecologia da organização. Já os arquivos impressos e digitais fazem parte do componente externo de uma organização.

Estes conceitos foram utilizados pela primeira vez por Walsh e Ungson (1991), entretanto, diversos autores como Ackerman (1994), Lehner e Maier (2000), Alavi e Leidner



(2001) e Nilakanta *et. al.* (2006) continuam a utilizar esses elementos para explicarem os componentes da MO. Todavia, Ackerman (1994) acrescenta que repositórios organizacionais de conhecimento e informação, tais como manuais corporativos, sistemas de arquivos e até histórias pessoais também devem ser incluído nesta classificação.

A seguir serão apresentados, mais detalhadamente, os componentes internos e externos de uma organização.

**Indivíduos** – Os funcionários de uma empresa possuem experiências e conhecimentos próprios sobre as atividades e funções que exercem em seu ambiente de trabalho, desta forma, essas experiências e conhecimentos fazem parte de suas memórias, sendo geralmente armazenadas apenas na mente, enquanto eles poderiam também utilizar tecnologias como banco de dados pessoal, que os auxiliaria no resgate dessas memórias.

Além disso, também existe dentro da memória individual uma memória-meta<sup>11</sup>, que é utilizada sempre que um indivíduo não sabe como resolver um problema, mas sabe onde ou com quem buscar a solução deste problema (LEHNER e MAIER, 2000).

**Cultura** – A cultura pode ser definida como uma maneira de perceber, pensar e sentir podendo modificar-se a cada nova experiência, já que é um processo vivo. Todavia, as experiências passadas podem auxiliar decisões futuras, o que faz com que a cultura se torne um tipo de armazenagem organizacional. As manifestações desta cultura organizacional existem em vários formatos incluindo a linguagem, os mitos, as ontologias, os símbolos, os modelos mentais, assim como, as diferentes histórias pessoais como sugere Ackerman (1994).

**Colaboração do Grupo / Transformações / Processos** – Informação e conhecimento são embutidos nos processos e procedimentos que acontecem diariamente nas organizações. Existe conhecimento nos processos de colocar dados em um determinado sistema e na forma de transformá-los em um produto ou em uma informação, assim como nos procedimentos padronizados, no treinamento realizado e na forma como o conhecimento dos funcionários mais experientes é repassado aos novos funcionários.

Todos os processos, colaborações ou transformações contêm conhecimento e informação, que podem ser evidentes ou escondidos. As experiências que são acumuladas ao longo do tempo tornam-se embutidas nos processos e procedimentos individuais, contudo, quando os indivíduos trabalham em conjunto o sistema utilizado pelo grupo para armazenar e processar os conhecimentos é mais complexo do que a memória individual. Assim, o trabalho

---

<sup>11</sup> O termo meta vem do termo inglês, *meta-data*, que é usado para sistemas de arquivo. A *meta-data* é uma etiqueta anexada a um documento, que contém as informações necessárias para arquivar e localizar este documento, tais como, o ano produzido, os autores, as palavras-chave, o resumo, etc.

em grupo exige de seus membros um sistema de memória combinado que permita ser acessado a qualquer momento (LEHNER e MAIER, 2000; WALSH e UNGSON, 1991).

**Estrutura** – As estruturas podem ser identificadas na maneira com que elas influenciam o comportamento dos funcionários. Informação organizacional é encontrada em todos os funcionários, nos seus diferentes papéis dentro da empresa. O conceito de que cada ser humano exerce um papel na sociedade, permite explicar melhor o comportamento de cada indivíduo dentro desta sociedade dependendo do papel que ocupa.

Assim, pode-se dizer que o papel tende a condicionar e limitar a liberdade de comportamento, promovendo um comportamento seguro e previsível destes indivíduos. Por exemplo, advogados, médicos, professores, oficiais da polícia possuem comportamentos esperados, seus papéis e a estrutura social fornecem esta expectativa. Dentro de uma organização a sua estrutura organizacional determinará os papéis de seus funcionários no ambiente de trabalho (LEHNER e MAIER, 2000; WALSH e UNGSON, 1991).

**Ecologia** – Os móveis, salas, iluminação, número de pessoas, assim como toda a situação e composição física do ambiente de trabalho contêm informações sobre a organização. O status ou desempenho de um funcionário é freqüentemente representado pela aparência do seu local de trabalho (uma sala grande, mesa limpa, janela com vista, entre outros fatores.). Segundo Oldham e Rotchfor *apud* Walsh e Ungson (1991), nas grandes empresas é mais difícil acontecerem amizades e conflitos, uma vez que cada funcionário possui um local próprio de trabalho. Já em um ambiente de trabalho escuro e com muitos funcionários utilizando o mesmo espaço os conflitos tendem a ser mais comum, o que geralmente ocasiona um baixo desempenho. Assim a ecologia do ambiente do trabalho estabelece e influencia as normas e os comportamentos pessoais dentro de uma organização (LEHNER e MAIER, 2000; WALSH e UNGSON, 1991).

**Arquivos externos** – A informação sobre uma organização também pode existir fora da própria organização. Todas as organizações possuem outras organizações envolvidas e em volta dela, sendo que dentro destas organizações reside a memória organizacional. Esta memória existe também nos ex-membros de uma organização, sendo que para Walsh e Ungson (1991) somente as informações que existem fora da organização são considerados arquivos externos. Entretanto, autores como Ackerman (1994), Lehner e Maier (2000) e Nilakanta *et al*, (2006) incluem os documentos físicos e digitais armazenados como arquivos externos. Por exemplo, os livros, os manuais corporativos, os bancos de dados e os sistemas de arquivos são incluídos por esses autores na categoria de arquivos externos. Assim, pode-se dizer que os arquivos externos são as memórias externas a memória individual.

Segundo Watson (1998) *apud* Lehner e Maier (2000) a MO pode ser classificada através de uma outra perspectiva, que utiliza os mesmos conceitos já mencionados, porém em uma outra estrutura como apresentado na Figura 2.13. Nesta composição Watson considera muito similares as tarefas da MO e do gerenciamento de dados.

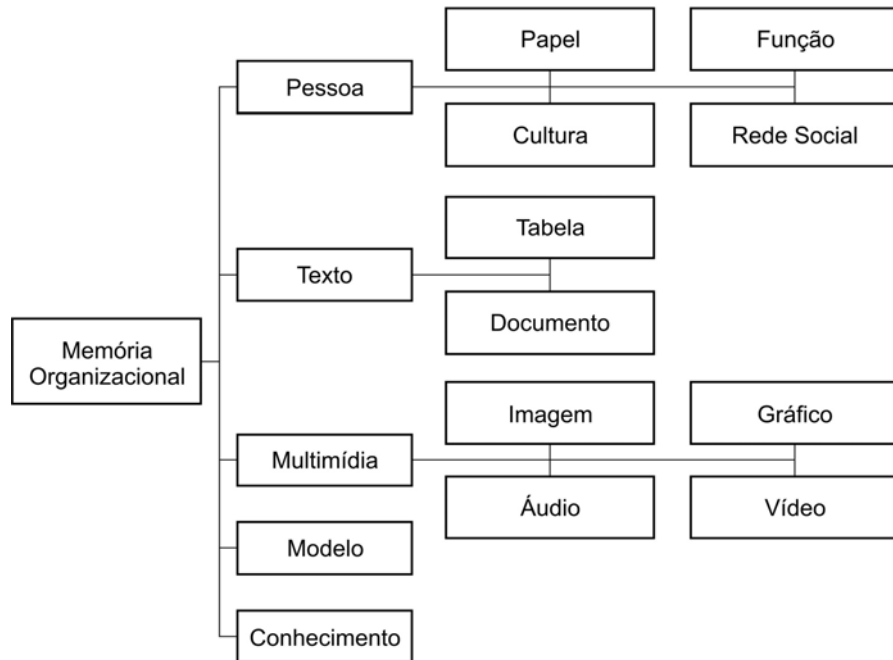


Figura 2.13: Componentes da Memória Organizacional segundo Watson (traduzida LEHNER e MAIER, 2000)

A MO deve fazer parte integral no processo da gestão do conhecimento. Abecker *et al.* (1998) explica como a MO interage com as atividades básicas da gestão do conhecimento através do esquema abaixo (Figura 2.14).

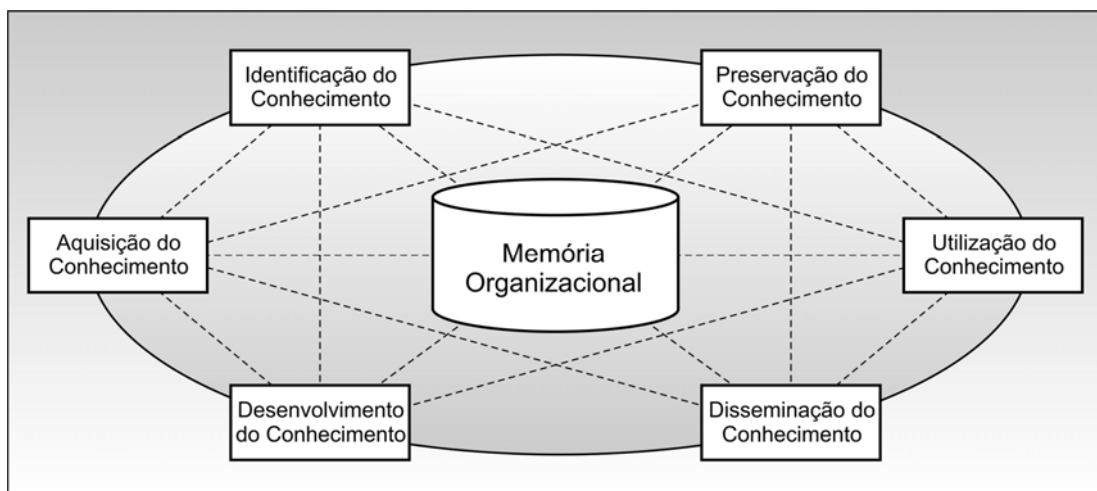


Figura 2.14: Interação da Memória Organizacional com as atividades básicas da Gestão do Conhecimento (traduzida ABECKER *et al.*, 1998)

A MO é utilizada pelas organizações como uma ferramenta que objetiva gerenciar seus ativos intelectuais. Assim, ela não pode ser considerada somente uma ferramenta que acumula e preserva o conhecimento, e sim, um instrumento que deve propiciar o compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo e individual. A MO precisa ter a capacidade de responder às principais perguntas da organização, referentes ao seu ambiente, seus produtos, seus procedimentos e processos. Ao mesmo tempo, a MO deve funcionar como um serviço inteligente e ativo, que consegue colocar à disposição de todos os funcionários da empresa qualquer informação desejada, na hora solicitada. (SIMIÃO, 2001; CONKLIN, 2001).

Entretanto, existem alguns problemas sobre a utilização e criação da MO segundo Conklin (2001). Uma MO baseada somente no conhecimento explícito não pode ser considerada uma memória totalmente completa. Dessa forma, a organização necessita reconhecer e capturar também o conhecimento tácito, pois ele permitirá fornecer contexto às informações, transformando-as em conhecimento. Não basta apenas capturar muitas informações, deve-se também organizá-las de forma coerente, o que facilitará a busca e a recuperação desses conhecimentos.

Através de suas pesquisas Conklin (*ibid.*) concluiu que existem quatro obstáculos para a aplicação eficaz da MO, são eles:

- 1) A dificuldade de transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- 2) A existência de muitos documentos arquivados sem contexto, segundo o autor, um documento sem contexto diminui significativamente sua utilidade no futuro;
- 3) Com o tempo, o conhecimento tende a perder valor se não for constantemente atualizado, assim como a MO;
- 4) Muitas corporações estão adotando uma política da amnésia organizacional, devido à corrupção, algumas empresas queimam seus arquivos para não serem incriminadas, como já ocorreu com determinadas empresas americanas.

Para Ackerman e Halverson (2000), a MO é extremamente complexa. Para comprovarem isto, esses autores apresentaram um estudo onde mostravam como uma tarefa aparentemente simples, como uma chamada de um *call center*, envolvia nove memórias diferentes. Essas memórias pertenciam aos indivíduos, ao grupo e a organização e eram distribuídas de forma complexa, inter-relacionadas e interdependentes.

Zhang *et al* (2006), afirmam que a MO tem um forte impacto positivo no desempenho organizacional, o que vêm estimulando estudos que auxiliam na sua implementação e aplicação, de forma mais eficiente, contornando os obstáculos existentes. Por exemplo, no

contexto da rotatividade, quando um membro entra ou sai da organização, ele pode influenciar diretamente a MO desta organização. Para que isso aconteça de forma positiva, seus conhecimentos precisam ser registrados constantemente para que outro funcionário possa utilizá-lo.

#### 2.4 - Rotatividade e o Curto Tempo do Funcionário na Organização

O conceito de rotatividade, ou *turnover* em inglês, segundo Macedo e Chahad (1985, p. 16) “envolve especificamente a idéia de reposição ou de substituição” e considera também a saída ou perda do indivíduo de uma organização. Pomi (2005, p.1), afirma que *turnover* ou rotatividade é “o termo utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período”.

Evidenciam-se alguns impactos gerados pela rotatividade, dentre eles, um fator relevante é o tempo médio de emprego de um funcionário, ou seja, quanto tempo este funcionário fica na empresa. Estudos observaram que um funcionário que fica um curto período de tempo na empresa limita o desenvolvimento de suas habilidades, bem como, limita o compartilhamento de novos conhecimentos. Assim, para o Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (2006) a taxa de rotatividade é definida como:

A porcentagem dos trabalhadores substituídos mensalmente em relação ao estoque vigente no primeiro dia do mês de referência em termos geográfico e setorial, não incluindo o nível ocupacional. Dessa forma limita-se a medir a movimentação do trabalhador e não quantifica a substituição dos trabalhadores com o mesmo perfil ocupacional. A taxa de rotatividade mensal é obtida mediante a divisão do menor valor entre o total de admissões ou desligamentos pelo total de empregos no 1º dia do mês.

Deste modo, para calcular a taxa de rotatividade, ressaltando que o tempo (t) pode ser alterado conforme o período que se deseja pesquisar (anos, meses ou dias), a fórmula utilizada pelo MTE é:

$$TR(t) = \frac{\text{mínimo}(A(t), D(t))}{E(t)} \quad (1)$$

Sendo que:

TR = taxa de rotatividade do mês t,

A(t) = total de admissões no mês t

D(t) = total de desligamentos no mês t

E(t) = total de empregos no 1º dia do mês

O resultado obtido com esta fórmula explica o aumento no número de empregos durante este período ou a redução deles (RAMOS e CARNEIRO, 2002). Contudo, para

calcular a rotatividade dos funcionários em uma empresa, focando apenas a saída desses funcionários, uma vez que a pesquisa visa tal objetivo, pode ser utilizada a seguinte fórmula segundo Chiavenato (2002):

$$R = \frac{D}{EM} \times 100 \quad (2)$$

onde:

R = índice de rotatividade em percentagem

D = desligamentos ou saídas

EM = efetivo médio de membros no período (onde o EM pode ser calculado por ano, mês ou dia – sendo a média dos membros na organização)

Existem ainda, fórmulas que explicam o motivo da saída deste funcionário, se ela foi espontânea ou provocada. Entretanto, este dado não é relevante nesta pesquisa, pois o seu foco não é conhecer os motivos que levam os funcionários a saírem da empresa, e sim, a taxa de indivíduos entrando e saindo desta organização.

Segundo o MTE “a durabilidade dos vínculos empregatícios é uma variável de crucial importância para caracterizar um mercado de trabalho.” As pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2006) indicam que em 2005 o tempo médio de emprego no Brasil era de 332,1 semanas ou 6 anos 4 meses e 19 dias. Um outro dado estatístico interessante é que 32,2% dos funcionários estavam em seu atual emprego por menos de 2 anos, sendo que esta pesquisa foi realizada nas seis maiores regiões metropolitanas do Brasil.

A taxa de rotatividade no Brasil em 2005 foi de 41,3%, este dado foi obtido através do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – GAGED, cadastro feito pela MTE. (MTE, 2006). Nos EUA, a taxa de desligamentos é similar a do Brasil. Segundo o U.S. Bureau of Labor Statistics (2006), em 2005 os desligamentos voluntários e involuntários atingiram 40,9% e o tempo médio de emprego em janeiro de 2006 era de 04 anos.

Pode-se calcular a taxa de rotatividade de funcionários dentro de um país ou organização, porém existe alguma taxa de rotatividade que seja a indicada? Chiavenato (2002) afirma que não existe uma taxa ideal de rotatividade, já que cada organização tem uma circunstância própria em função de seus problemas e do que está acontecendo no mercado externo a organização. Entretanto, Satava (2003) afirma que a perda de funcionários sempre faz parte dos negócios, mas uma taxa mais alto do que 20% é desnecessária e um desperdício.

Contudo, um estudo feito por Watson Wyatt Inc. (2005b), corrobora com a afirmação de Chiavenato, ao mostrar que a chave não é o número da rotatividade, mas a qualidade desta rotatividade. Sendo saudável para uma organização deixar os membros menos produtivos saírem e encontrar novos membros que possam substituí-los com mais produtividade. O estudo mostra que organizações com uma taxa de rotatividade de 15% desempenharam melhor do que as organizações com uma alta taxa de rotatividade, que variava entre 30 a 40%. No entanto, essas empresas possuíam um desempenho melhor do que as organizações que apresentavam uma baixa taxa de rotatividade, que variava em torno de 5%.

#### 2.4.1 - Causas da Rotatividade e do Curto Tempo do Funcionário na Organização

Os motivos que levam a rotatividade ou um funcionário permanecer dentro de uma organização por um curto período de tempo, são diversos. No entanto, Macedo e Chahad (1985) afirmam que existem duas categorias amplas que justificam esta rotatividade. A primeira configura-se na saída do empregado por iniciativa própria, o que é considerado uma saída espontânea (voluntária). Na segunda, o funcionário deixa a empresa por uma decisão do empregador (involuntária).

Segundo esses autores, a saída espontânea ocorre por diferentes motivos, entre os quais estão: o desempenho menor do que a expectativa, absentismo de trabalho, fatores pessoais ou de comportamento (por exemplo, o funcionário não se dá bem com outros funcionários), dentre outros fatores.

Segundo Chiavenato (2002, p.184), dentro da categoria espontânea existem fatores ou fenômenos internos e externos a organização que podem causar a saída de um funcionário. Os fenômenos externos são constituídos da situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, entre outros elementos. Já os fenômenos internos que influenciam esta saída podem ser advindos da:

- política salarial da organização;
- política de benefícios da organização;
- tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização;
- tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- condições físicas ambientais de trabalho da organização;
- moral do pessoal da organização;

- política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- política disciplinar da organização;
- critérios de avaliação do desempenho; e
- grau de flexibilidade das políticas da organização.

Pomi (2005) propõe que a rotatividade seja explicada em duas escalas, macro ou micro-econômica e social, já que existem empresas de áreas distintas em diferentes estágios de existência. Estes fatores podem ser: economias instáveis, desregulamentação ou melhoria de desempenho de determinados setores; crescimento econômico e expansão global do mercado, desenvolvimentos tecnológicos e novos modelos de gestão, agilidade da competição e perda de mercado; falta de expectativa, falta de políticas e estratégias que visam o crescimento, ambiente de trabalho sem desafios; baixo salários, falta de reconhecimento, entre outros fatores.

Um estudo feito por Brashear e Boles (2003 *apud* ADIDAM, 2006) afirma que um dos fatores mais importante para um funcionário se sentir bem na empresa está vinculado ao bom relacionamento que possui com o seu gerente. O estudo ainda mostrou que valores compartilhados e respeito gerencial estão relacionados com o nível de confiança que o gerente e a organização tem em seu funcionário, sendo que esta confiança fornece satisfação no trabalho e promove envolvimento com a organização.

Satava (2003) aponta alguns fatores que influenciam a saída de um funcionário, entre eles: a falta de satisfação com a carreira escolhida; falta de oportunidades no local de trabalho; falta de realização, por sentirem que o trabalho exercido por eles não utiliza todas as suas habilidades e conhecimentos; mau relacionamento com os gerentes, entre outros fatores abordados pelo autor.

Segundo Finnegan (2005), o fator que mais influencia a alta rotatividade nos *call centers* é o relacionamento do atendente com o seu supervisor. O autor justifica que funcionários que trabalham sob uma boa supervisão tendem a ficar mais tempo no emprego. Outro fator relevante refere-se ao fato de que muitos atendentes desconhecem suas futuras funções. Nesse caso, o autor recomenda que os supervisores deixem claro ao candidato todas as atribuições de um atendente dentro de um *call center*.

Vale ressaltar, que nem sempre um excelente atendente será um bom supervisor, uma vez que o cargo de supervisor exige uma nova postura. Entretanto, com um treinamento adequado esses atendentes podem se transformar em gerentes competentes, já que possuem



um amplo conhecimento da organização. Assim, é fundamental que a empresa oportunize o crescimento profissional de seus funcionários, por meio de ações que valorizam o conhecimento e desempenho de seus funcionários.

Segundo Adidam (2006), um dos motivos da alta rotatividade entre os vendedores e que se pode aplicar aos *call centers*, reside no sistema de cotas. Quando empresas usam um sistema de cotas que não se encontra dentro da realidade de mercado ou intencionalmente, estabelece cotas impossíveis de serem alcançadas, exigindo assim, o máximo de seus funcionários, estes tendem a deixar a empresa com maior frequência. Verificou-se, então, que os funcionários perdem o interesse quando constatarem que a cota estabelecida é impossível de ser alcançada.

Da mesma forma, se os *call centers* estabelecem um tempo  $x$  de segundos para cada ligação forçando os atendentes atenderem e efetuarem as vendas junto ao cliente cada vez mais rápido, eventualmente, esses atendentes não agüentaram tamanha pressão o que os forçará a deixar a empresa. Um atendente necessita de tempo suficiente para avaliar determinada situação e assim atender as expectativas de cada cliente e da própria organização, se esta estiver dentro da realidade do mercado.

Deste modo, pode-se dizer que a rotatividade e o curto tempo do funcionário na organização possuem variadas e diferentes causas, sendo que ainda existem muitos outros fatores que não foram relacionados nesta pesquisa, já que esta não visa esgotar o tema. Entretanto, torna-se evidente que as organizações, e, especificamente, neste caso os *call centers*, devem considerar a singularidade de cada indivíduo, maximizando o seu potencial e os seus conhecimentos para que estes executem da melhor maneira possível as tarefas solicitadas.

Desse modo, as empresas não precisaram gastar tempo e recursos com a contratação de novos funcionários, o que conseqüentemente ocasionará novos treinamentos. Neste contexto, a seguir serão apresentados os impactos da rotatividade dentro das empresas.

## **2.5 - Impactos da Rotatividade e do Curto Tempo do Funcionário na Organização**

Estudos comprovam que são inúmeros os impactos da rotatividade dentro de uma organização, sendo que estes impactos podem ser classificados como positivos ou negativos, dependendo da política e estratégias da empresa, como já citado anteriormente.

Desta forma, se a empresa possuir bons mecanismos para capturar, registrar e atualizar o conhecimento dos funcionários em sua memória, a rotatividade tornar-se-á positiva.

Entretanto, caso isso não ocorra, a saída de um funcionário representará um prejuízo à organização.

### 2.5.1 - Impactos Negativos

Os impactos da rotatividade em uma empresa podem ser percebidos de diferentes formas, desde prejuízos financeiros até a perda de reputação no mercado, que, de certa forma, também acarretará em um prejuízo financeiro.

Corriqueiramente, a palavra rotatividade é usada em um sentido negativo, isso deve-se ao fato que muitas organizações não valorizam o conhecimento de seus funcionários, portanto, não se preocupando em reter tal conhecimento. Entretanto, em um mundo globalizado, é imprescindível a preocupação da empresa neste sentido, uma vez que o conhecimento não pertence somente à organização, mas, sobretudo, ao indivíduo. Assim, os trabalhadores acabam, automaticamente, possuindo maior liberdade para mudarem de empresa.

Dessa forma, se a organização não criar mecanismos eficazes que capturem e arquivem esses conhecimentos, e tampouco, aplicarem ferramentas que permitam atualizá-los e acessá-los a qualquer momento, por intermédio de qualquer funcionário, a rotatividade se apresentará como um aspecto negativo a essa organização.

Outro fator negativo refere-se aos custos imediatos que estão relacionados com o desligamento de um funcionário e que incluem as seguintes despesas: as realizadas junto ao órgão de registro e com a documentação relativa ao processo de desligamento; tempo gasto no comparecimento a homologação na Justiça do Trabalho e sindicato de classe; despesas com o custo da antecipação de pagamentos referentes às férias, 13º e salário proporcionais, aviso prévio, multa do FGTS, entre outras despesas, que podem até incluir ações trabalhistas (CHIAVENATO, 2002).

Já a contratação de um novo funcionário, inclui custos de seleção e recrutamento, tais como gastos com: anúncios de jornais, materiais de recrutamento, testes de seleção e avaliação de candidatos. Depois de selecionado o candidato, os gastos abrangem exames médicos, despesas com registros e documentação pessoal, abertura de conta e principalmente, despesa com treinamento e tempo do supervisor que será responsável pela ambientação deste novo funcionário (ADIDAM, 2006; CHIAVENATO, 2002; ABBASI e HOLLMAN, 2000).

Ferreira e Freire (2001, p. 179) confirmam que “os custos da rotatividade de pessoal podem ser significativos, abrangendo desde a queda da produtividade até a perda de historicidade da instituição, que parece também demitida com os veteranos que partem”.

Segundo Adidam (2006), o custo da rotatividade para uma empresa pode ser de 25% até 200% do salário de um funcionário. Gordon e Lowe (2002) afirmam que rotatividade de pessoal causa um dano para as empresas norte-americanas de mais de 140 bilhões de dólares anualmente, em recrutamento, treinamento e despesas administrativas. Johnson *et al.* (2000) corrobora ao dizer que, a rotatividade custa aproximadamente 50% do salário anual de um funcionário, sendo que este valor não inclui a queda da produtividade e outros impactos colaterais.

Watson Wyatt Inc. (2005a) realizaram um estudo que demonstrou que a média gasta para substituir um funcionário fica entre 48% e 61% do salário deste funcionário. Já um estudo nos *call centers* americanos, realizado pela Response Design Corp (2005) *apud* Jackson (2006) mostraram que o custo médio gasto no recrutamento e treinamento de um novo atendente chega a 8 mil dólares.

Um estudo feito pela Watson Wyatt Inc. (2005a) apresenta a produtividade do funcionário que sai e do funcionário que entra na empresa, através da Figura 2.15. O tempo pode ser classificado em três fases: antes da saída do funcionário (B a C); quando não há funcionário na função (C a D); e após a entrada do novo funcionário (D a E).

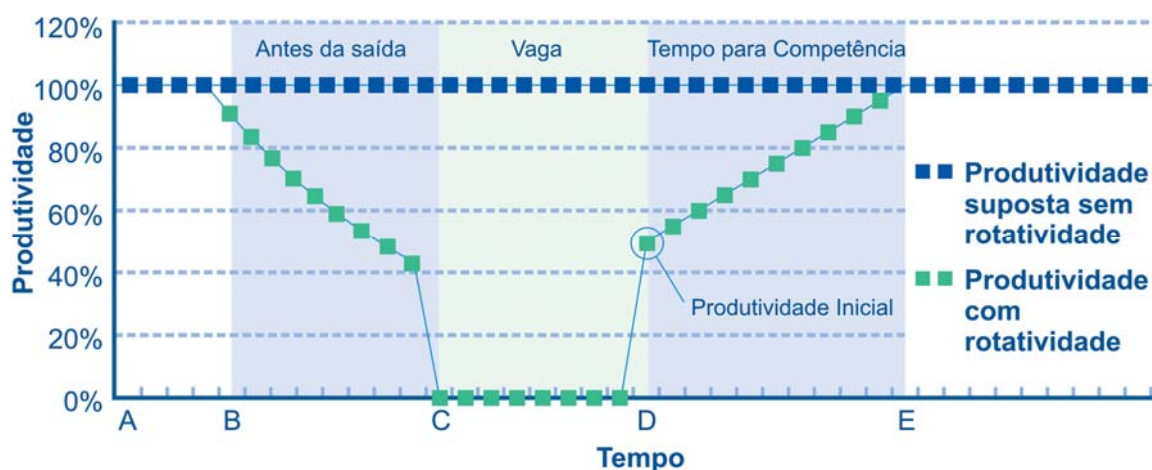


Figura 2.15: Produtividade durante a demissão e contratação de um funcionário (traduzida WATSON WYATT INC., 2005a)

A perda de um funcionário experiente gera a falta de instrutores e técnicos capacitados. Estes instrutores e técnicos podem ser considerados professores informais que ensinam ao grupo habilidades técnicas e condutas importantes; auxiliam na criação de ambientes que permitam a aprendizagem contínua; promovem diálogos que incentivam a

colaboração e envolvimento do grupo; além de compartilharem suas experiências o que poderá ajudar o grupo a alcançar os objetivos mais estratégicos da empresa (RUSAW, 2004).

Basili *et al.* (2001) afirma que a alta rotatividade pode ocasionar problemas que consistem: na perda de conhecimento, quando um funcionário sai da empresa ou se aposenta; falta de conhecimento, já que muitas vezes demora até que o novo funcionário se situe na função; falta de tempo, a perda de um funcionário acarreta mais trabalho aos funcionários experientes, entre outros problemas abordados pelo autor.

Um grande impacto negativo que a rotatividade pode causar em uma empresa, esta relacionada à memória organizacional, ou seja, quando um funcionário sai de uma organização e leva com ele toda a sua memória e o seu conhecimento individual. Yang (2004) explica que este fenômeno é conhecido como *hoarding* do conhecimento, ele ocorre quando um trabalhador retém um conhecimento ou informação e não compartilha com o grupo. Este fenômeno ocasiona a perda do conhecimento, ao mesmo tempo, em que não permite que ele amplie. Estes conhecimentos podem incluir desde conhecimentos sobre clientes, até os relacionados a políticas de governo.

Yang (2004) ainda acrescenta que o fenômeno *hoarding* está mais presente nas pessoas mais velhas, sendo que são estas pessoas que geralmente possuem maior conhecimento. Para minimizar a ocorrência deste fenômeno, a existência de um alto nível de confiança dentro da empresa, uma cultura aberta e o comprometimento dos funcionários são imprescindíveis.

Para Pomi (2005), a rotatividade causa muitas situações prejudiciais para a organização. O desligamento de um funcionário pode significar uma perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de domínio dos processos, assim como, perda de clientes, fornecedores, negócios e mercado. Considerando esses fatores, uma alta taxa de rotatividade pode tornar-se sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional.

Contudo, Rusaw (2004) coloca que mesmo uma baixa taxa de rotatividade pode ser prejudicial à empresa, quando esta empresa perde seus funcionários chaves, acelera-se a perda da memória e do conhecimento que influencia outras redes sociais, econômicas ou políticas.

### 2.5.2 - Impactos Positivos

As empresas, até pouco tempo, pensavam que perder um funcionário significava uma perda do seu capital intelectual (habilidades, experiências, procedimentos pessoais, etc.). De

tal modo, as empresas tentavam influenciar um funcionário a ficar mais tempo, evitando a rotatividade de pessoal dentro da organização. Entretanto, com os avanços das novas tecnologias que permitiram as empresas capturarem o conhecimento dos seus funcionários com maior facilidade, a rotatividade não se demonstrou tão ruim assim.

Todavia, um gerenciamento competente é essencial para se introduzir na empresa uma cultura organizacional que promova o compartilhamento do conhecimento entre os funcionários, permitindo assim, que os funcionários novos aprendam com os mais experientes, ao mesmo tempo em que o inverso acontece. A empresa também deverá estar atenta para evitar atitudes que fomentem o fenômeno de *hoarding*, tendo sempre a preocupação de não permitir que tal fenômeno se instale na organização (WESLEY, 2000).

Igualmente, se uma organização instituir mecanismo que mantenham viva a sua memória organizacional, permitindo que esta memória seja regularmente questionada, analisada e atualizada, a organização poderá lucrar com o fluxo de novos funcionários, fazendo da rotatividade um aliado da organização.

Watson Wyatt Inc. (2005b) afirma que uma taxa média de rotatividade apresenta benefícios à empresa, já que esta ganha ao longo prazo, com uma maior produtividade advinda dos funcionários com melhor desempenho, já que somente estes permanecerão na empresa. Os funcionários ao perceberem que a rotatividade pode representar um aspecto positivo para a empresa, e que a empresa possui uma filosofia que reconhece os talentos individuais e do grupo, os trabalhadores conseqüentemente se tornarão mais interessados e participativos.

Assim, a rotatividade bem gerenciada melhora o desempenho da organização por elevar a qualidade de seus funcionários. Mesmo com a perda de tempo e produtividade, durante a substituição de um funcionário (Figura 2.12), um novo funcionário com um desempenho superior ao funcionário desligado da empresa, em um curto período, já representará um aumento de produtividade, recompensando todo o tempo e recursos gastos com a sua contratação. Desta forma, evidencia-se que é a qualidade e não a quantidade da rotatividade, dentro de uma organização, é que definirá quais são os impactos gerados pela saída de um funcionário.

Segundo Govindarajan e Trimble (2006) muitas empresas possuem uma poderosa memória organizacional, porém não a atualizam por acreditarem que já possuem procedimentos seguros e eficientes. Contudo, nesta nova realidade a mudança é fundamental, sendo que uma rotina considerada eficiente hoje, pode ser ultrapassada amanhã. Quando

novos produtos estão sendo desenvolvidos, os processos que antigamente conseguiriam atingir os melhores resultados passam a não funcionar mais.

Assim, a contratação de novos funcionários, trará a empresa novas idéias e novos procedimentos, ou seja, diferentes formas de fazer o que já era feito, talvez de forma mais apropriada a esta nova realidade. Desta forma, pode-se afirmar que se uma empresa possui um programa de gestão do conhecimento que contemple uma cultura de compartilhar, armazenar e atualizar conhecimentos, ao mesmo tempo, em que possui um sistema que captura os conhecimentos e experiências de seus funcionários, a rotatividade representará um impacto positivo para tal organização.

## CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO: O *Call Center* da CELESC

### 3.1 – Procedimento Metodológico

Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso no *call center* da Celesc, além de uma pesquisa exploratória, que de acordo com Silva e Menezes (2001, p. 21) “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”.

O estudo pode ser considerado uma pesquisa qualitativa, já que descreve a complexidade da interação entre a rotatividade dos funcionários do *call center* da Celesc e a memória organizacional.

Conforme afirma Richardson (1999, p. 80),

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

As variáveis estudadas nesta pesquisa focam o aspecto da influência que o conhecimento individual tem nos vários tipos de memória organizacional, compostos pelos seguintes componentes: indivíduo, cultura, transformações/processos, estrutura e ambiente de trabalho e ferramentas. Para entender os impactos da rotatividade na memória organizacional um método abrange o estudo sobre a oportunidade que cada indivíduo tem para fazer mudanças na memória da organizacional. Se o indivíduo tiver oportunidades de fazer mudanças o método poderá criar impactos negativos ou positivos na memória organizacional. Entretanto, se não tiver oportunidades, conseqüentemente, não influenciará a memória da organização.

Para conhecer a realidade pesquisada, este estudo se baseou na opinião de pessoas relacionadas diretamente com o trabalho desenvolvido e por causa destes fatores citados esta pesquisa pode ser tratada como qualitativa.

Para fundamentar o presente trabalho foi, inicialmente, elaborada uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Vergara (1997) é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado, tais como: livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, sendo todo material acessível ao público, em geral. No caso específico, o material utilizado foi extraído, principalmente, de jornais e periódicos científicos.

O método adotado foi o de estudo de caso, o qual é indicado para estudos em que se trabalha com um caso específico, e se considera referência ou ideal para explicar certas situações.

Yin (2001) define o método de pesquisa, estudo de caso, como uma indagação empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de um contexto da vida real, quando as fronteiras entre fenômenos e contexto não estão claramente evidentes e no qual fontes múltiplas de evidências são usadas.

Segundo Gil (1999), as vantagens do estudo de caso são: a flexibilidade frente às novas descobertas, a abordagem do processo, assim como, a simplicidade dos procedimentos de coleta e análise de dados. Salienta o autor, que sua limitação se refere à dificuldade de generalizações, mas que se torna um fator positivo, pois instiga a aplicação dos possíveis resultados obtidos em áreas correlatas, com o intuito de confirmação ou refutação, originando outros trabalhos de pesquisa.

O *call center* foi escolhido para estudar os impactos da rotatividade na memória organizacional porque seus atendentes têm um conhecimento desenvolvido para cumprir suas tarefas, bem como, dependem no uso de uma memória organizacional e suas ferramentas nessas tarefas. Ao mesmo tempo, os *call centers* têm uma característica típica de ter uma taxa significativa de rotatividade no quadro pessoal (GROSS, 2005; FINNEGAN, 2005; VU, 2005).

Salienta-se que neste estudo foi utilizada a aplicação de um questionário, que para Gil (1999) é definido como uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

O questionário utilizado foi composto de perguntas fechadas com respostas baseadas em uma escala Likert (item 3.1.1) sendo que no final do mesmo os respondentes poderiam fornecer comentários que achassem conveniente.

Conforme Richardson (1999), quanto à natureza, caracteriza-se como exploratória por conhecer as características de fenômeno da rotatividade e memória organizacional para procurar explicações das causas e as conseqüências deste fenômeno.

Além disto, foi utilizado o método qualitativo, que na concepção de Silva e Menezes (2001, p. 20) “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.”



### 3.1.1 - Escala Likert

A Escala Likert foi desenvolvido pelo sociológico Rensis Likert, professor da Universidade do Michigan, EUA entre 1946 e 1970. Likert queria medir as atitudes psicológicas de uma maneira científica. Especificamente buscava um método que produziria resultados que podiam ser interpretados em uma escala própria, assim como um grau Celsius ou um centímetro podem ser considerados medidas verdadeiras. (UEBERSAX, 2006).

A escala é usada quando o pesquisador quer coletar os sentidos, opiniões e atitudes dos pesquisados. Segundo Mattar (1997, p. 15)

os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

Para Brown (2000), o uso de uma escala Likert pode estar sujeito a várias distorções, tais como: os entrevistados podem evitar o uso das categorias extremas; concordarem sempre com as afirmações apresentadas; tentarem se mostrar numa situação mais favorável; utilizarem ou desconhecerem a resposta neutral; ou encontrarem dificuldades resolver a escala dada por cada item do questionário.

A escala Likert, empregada no questionário aplicado no *call center* da Celesc, teve como objetivo oferecer um grau de concordância ou discordância aos entrevistados quando estes respondessem às afirmações. Com a inclusão da opção 3 no questionário, Desconheço, uma oportunidade foi oferecida onde os entrevistados que realmente desconheciam o assunto poderiam deixar indicado.

### 3.1.2 - População e Amostra

Para Silva e Menezes (2001, p.32), população ou universo da pesquisa é a “totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo” e amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano.

Neste estudo, conforme tabela 3.1, o total de funcionários do *call center* é de 233, sendo que destes, 30 estão de alguma forma fora da empresa, por isso, aqui, considerados inativos. Salienta-se que para o presente estudo, foi considerado como população somente os funcionários ativos, dos quais se excluiu os gerentes e os serventes, por não possuírem as características sobre memória organizacional requeridas para a pesquisa.

Dessa forma teve-se como população um número igual a 197, sendo que a amostra foi de 136 indivíduos pesquisados.

Tabela 1: Quadro Funcional do *Call Center*

Função	Número de Funcionários	
	Ativos	Inativos
Gerente	2	
Supervisores	2	
Monitores	11	
Controladores	3	
Serventes	3	
Atendentes	133	30
Trainee	48	
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>30</b>
<b>Total de funcionários</b>		<b>233</b>

Fonte: Plansul (2006)

Para cálculo do tamanho de uma amostra representativa a seguinte fórmula (3) é utilizada:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q} \quad (3)$$

sendo:

$n$  = Tamanho da amostra

$\sigma$  = Nível de confiança escolhido, em número de desvios (sigmas)

$p$  = Proporção das características pesquisadas no universo, calculada em porcentagem

$q$  = Proporção do universo que não possui a característica pesquisada ( $q = 1 - p$ )

$N$  = Tamanho da população

$E$  = Erro de estimação permitido (RICHARDSON, p. 169, 1999)

Para ter um nível de confiança de 95%, o  $\sigma$  tem um valor de 2. O erro estimado empregado é de 5%. Segundo Richardson (1999), uma confiança de 95% e um erro de 5%, normalmente, são usados durante estudos científicos e de pesquisa. Também, a proporção da característica pesquisada aceita é 50%. Sendo recomendado utilizar esse valor, pois na maioria dos casos é muito difícil realizar essa estimativa, assim é melhor que o caso mais desfavorável seja utilizado para que a estimação tenha uma amostra superior.

Da população de 197 funcionários escolheu-se uma amostra de 136 pesquisados e aplicando-se a fórmula (4) a presente pesquisa deveria ter uma amostra de 132 pesquisados. Pode-se constatar, dessa forma, que o número de respondentes atende ao quesito para se ter um grau de confiança de 95% com um erro de 5%.

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 197}{5^2 (197 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} = \frac{1.970.000}{4900 + 10.000} = 132 \quad (4)$$

### 3.2 - Caracterização da Empresa Estudada<sup>12</sup>

A Celesc é uma concessionária do Serviço Público de Energia Elétrica, que tem como acionista controlador o Estado de Santa Catarina. A Celesc é responsável pela prestação dos serviços de energia elétrica em 92% do território catarinense, atendendo mais de dois milhões de unidades consumidoras, em baixa e alta tensão.

Sua área de concessão além de se estender por 257 municípios em Santa Catarina, atende, também, o município de Rio Negro, situado no Estado do Paraná. Ainda, a mesma presta seus serviços a outros 25 municípios de forma parcial, por meio de suprimento de energia, e a 11 municípios por meio de venda de energia para cooperativas de eletrificação rural.

No Brasil, existem 64 empresas distribuidoras de energia e a maioria destas já se encontra privatizada, entretanto a Celesc é uma das seis empresas estatais de fornecimento de eletricidade no Brasil. Como o resto das empresas de energia é governada pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) do Ministério de Minas e Energia e, sendo regida pela Resolução nº 456, de 29 de novembro de 2000, a qual estabelece, de forma atualizada e consolidada, as condições gerais de fornecimento de energia elétrica.

Entretanto, para o *call center* tem-se a Resolução Normativa nº 57, de 12 de abril de 2004, a qual determina as condições de atendimento por meio de Central de Tele-Atendimento – CTA das concessionárias ou permissionárias, critérios de classificação de serviços e metas de atendimento.

#### 3.2.1 - História da Celesc

Até a metade do século passado, as necessidades energéticas do Estado eram supridas por pequenos e médios sistemas elétricos regionalizados, geralmente mantidos pela iniciativa privada.

Na primeira década do século XX o município de Blumenau dispunha de um rudimentar sistema de iluminação pública. A Usina Hidrelétrica Salto Weissbach, datada de 1916, significou uma evolução dos pequenos geradores mantidos pelo espírito empreendedor dos imigrantes desde a virada do século. A Usina Salto foi definitiva para a extraordinária

<sup>12</sup> As informações desta Seção foram extraídas do site da Celesc, 2006.

expressão industrial de todo o Médio Vale do Itajaí.

Em Joinville, a Usina Hidrelétrica Piraí entrou em funcionamento em 1908 e, em 1913, foi a vez da São Lourenço, em Mafra. Para o suprimento da Capital, o governador, Gustavo Richard ordenou a construção da Usina Hidrelétrica Maroim no município de São José.

O modelo da época mostrou-se incapaz de responder ao incremento da demanda pressionada pelo surto desenvolvimentista que tomou conta do país no governo de Juscelino Kubitschek. Preocupado em oferecer condições infra-estruturais aos investimentos, o governo do estado decide, então, pela criação da estatal.

Foi, assim, que em dezembro de 1955 pelo decreto estadual n 22, assinado pelo governador Irineu Bornhausen que foi criada a Celesc. Como resultado imediato, o início das operações da Celesc viabilizou a entrada de Santa Catarina no Sistema Elétrico Interligado Sul-Sudeste, medida que garantiu o fornecimento de eletricidade adequado ao parque industrial catarinense.

A princípio, a Celesc funcionou mais como um órgão de planejamento do sistema elétrico estadual. Depois, assumiu o papel de *holding* até começar a incorporar, gradativamente, o patrimônio das velhas empresas regionais. Foi assim que começou seu ciclo de expansão, sendo que a região sul, já na década de 70, foi a última a ser atendida. No local, ainda se concentra o maior número de cooperativas de eletrificação em Santa Catarina.

O primeiro grupo de empresas tornadas subsidiárias foi formado pela Empresa Sul Brasileira de Eletricidade S.A. – Empresul, com base em Joinville, pela Força e Luz Videira S.A., pela Companhia Oeste de Eletricidade, de Concórdia, pela Companhia Serrana de Eletricidade, de Lages, pela Companhia Pery de Eletricidade, com base em Curitiba, e pela Empresa Força e Luz Santa Catarina S.A., com atuação no Vale do Itajaí e sede em Blumenau.

A consolidação técnica da Celesc e o delineamento definitivo do sistema elétrico estadual ocorreram a partir de 1965, com a construção da Linha de Transmissão Tubarão – Lages – Joaçaba – São Miguel d'Oeste. Com a missão de garantir energia e serviços para o desenvolvimento sócio-econômico e qualidade de vida, remunerando seus acionistas, gradativamente, a Celesc cobriu todo o estado.

A Celesc com sua Administração Central em Florianópolis criou os setores regionais, denominados Agências, em pontos estratégicos do Estado, objetivando a racionalização operacional em termos técnicos e administrativos. Atualmente, possui dezesseis Agências Regionais de Distribuição em vários pontos do estado, que utilizam, em alguns casos, procedimentos próprios.

Antes de 2002, cada região tinha um centro de atendimento próprio, assim a Celesc contratou a Plansul, empresa terceirizada, para fornecer um *call center* que cumpriria os requisitos da Resolução Normativa, nº57, de 12 de abril de 2004, centralizando o atendimento.

Segundo Monteiro (2005, p. 21) um *call center*, *contact center* ou centro de atendimento é um:

Ambiente para o qual convergem todas as ligações feitas pelos clientes de uma empresa, independente do canal por eles utilizado: fax, telefone ou Internet. O termo *call center* é mais empregado no caso de atendimento que se utiliza basicamente do telefone, enquanto o *contact center* se refere às unidades que recebem solicitações por intermédio dos diferentes meios de comunicação.

### 3.2.2 – O Call Center

O *call center* da Celesc pode ser caracterizado como um Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, porque recebe sugestões, atende reclamações, e presta informações e orientações aos clientes e consumidores. Ainda, pode ser considerado um *Help Desk*, pois oferece suporte técnico e geral para os usuários dos produtos ou serviços fornecidos pela Celesc.

Salienta-se, a importância do mesmo ter um bom atendimento e relacionamento interpessoal, bem como, os atendentes tem que se adaptar e usar uma linguagem e explicações que o cliente consegue entender (muitas vezes os clientes não sabem a terminologia técnica) e ser paciente independente quantas vezes a mesma informação tem que ser explicada (MONTEIRO, 2005).

O maior número de chamadas recebidas refere-se à falta de eletricidade ou emergências do sistema, as demais ligações referem-se a atrasos no pagamento da conta, erros de cobrança, informações sobre ligamento ou desligamento do serviço, renovação de conta, ou o requerimento de um novo serviço.

Apesar de ser gerenciado pela Plansul, o mesmo, localiza-se na sede da Celesc no bairro de Itacorubi de Florianópolis, facilitando, assim, muitos aspectos porque as duas organizações somente são separadas por uma parede. Caso os funcionários da Celesc ou do *call center* necessitem de assistência, esta ajuda é fisicamente próxima.

Na organização da Celesc, o *call center* faz parte da Divisão de Atendimento Comercial – DVAC, sendo que a Plansul é responsável pelo fornecimento e manutenção de seus serviços, por seus funcionários, bem como, todos os aspectos de uma divisão terceirizada. Existe uma simbiose entre o chefe da DVAC e o gerente do *call center*.

Cabe a Celesc o treinamento dos funcionários, como, fornecer, manter, melhorar ou

desenvolver os sistemas de software para o *call center*, sendo que atualmente tem os sistemas Emergencial, Comercial e de Apoio ao Atendimento.

O treinamento é composto de três módulos e um período com um atendente experiente. Um módulo de atendimento emergencial que é sobre o sistema emergencial e como classificar emergências. Um módulo de atendimento comercial sobre o sistema comercial e como tratar com reclamações; o módulo de desenvolvimento técnico sobre os detalhes técnicos da rede de fornecimento e o módulo de atendimento emergencial sobre como usar o sistema emergencial da Celesc..

Em adição dos três módulos de treinamento, os atendentes ficam por mais ou menos duas semanas (dependente no desempenho e adaptação de cada *trainee*<sup>13</sup>) atendendo chamadas tendo ao seu lado um mentor (um atendente experiente) que presta auxílio, período este, denominado treinamento prático básico, caroninha é o termo usado pelo *call center*.

A Celesc mantém uma representante disponível 24 horas na assistência aos sistemas de software, bem como, na prestação de informações sobre a situação em caso de emergência técnica.

Em 2002, o *call center* tinha apenas 30 posições de atendimento, com o aumento dos clientes, a demanda cresceu 50 posições. Durante o verão a previsão era de aumentar mais 14 posições, pois neste período existe um acréscimo de ligações por causa do aumento dos habitantes no litoral do estado, dos temporais característicos desta época, o qual pode ocasionar uma interrupção de energia elétrica, nas áreas sob sua responsabilidade.

Ressalta-se que, esse aumento de posições é necessário para atender as ligações dentro das metas de atendimento da ANEEL - Resolução Normativa 57, a qual exige que o índice (Índice de Nível de Serviço Básico – INB<sup>14</sup>) das ligações atendidas antes de 30 segundos seja mais de 80% em 2005, 85% em 2006, 90% em 2007 e 95% em 2008.

A resolução normativa 57 também requer que o Índice de Abandono – IAb<sup>15</sup> seja menos de 15% em 2005, 10% em 2006, 7% em 2007 e 4% em 2008, entretanto o contrato demanda um máximo de 2%. Essas metas têm uma tolerância quando o volume de chamadas recebidas for 20% mais do que um dia típico. Um dia típico é calculado pela média dos quatro últimos dias típicos correspondentes (CELESC, 2002).

---

<sup>13</sup> Denominação dada aos funcionários do *call center* durante o treinamento.

<sup>14</sup> Índice de Nível de Serviço Básico – INB: razão entre o total de chamadas atendidas em até 30 (trinta) segundos e a soma obtida pelo total de chamadas atendidas, o total de chamadas abandonadas e o total de chamadas ocupadas multiplicado pelo fator K, em termos percentuais (%). Fator K: número limitador da incidência de chamadas ocupadas no cálculo do INB. (ANEEL, 2004)

<sup>15</sup> Índice de Abandono – IAb: razão entre o total de chamadas abandonadas e o total de chamadas recebidas por atendentes, em termos percentuais (%). (ANEEL, 2004)

No *call center* existem sete funções, quais sejam gerentes, servidores, supervisores, monitores, controladores, atendentes e *trainees*. Importante salientar que os dois supervisores trabalham algumas horas juntos com o objetivo de passar as informações do dia para o outro, bem como, para ajudar numa transição de atendentes. Os mesmos são responsáveis pelas operações cotidianas, tratando os problemas diversos que surgem e normalmente não tratam com os clientes. Os monitores, em número de 12 a 13 por atendente, são atendentes com mais experiência ou maior desempenho. Os monitores estão disponíveis para ajudar os atendentes, quando algum deles tem um problema com um sistema ou com um cliente.

Os controladores são parte do *feedback* e aleatoriamente escutam o atendimento dos atendentes com a finalidade de avaliar o atendimento e gerenciar os arquivos das chamadas gravadas. Os atendentes são responsáveis pelas chamadas dos clientes, mas quando estão em treinamento e até começarem a atender ligações sem supervisão, são classificados como *trainee*. Quando um supervisor não está no *call center* um dos monitores normalmente (às vezes, um controlador) assume este papel.

No ano de 2006, a Celesc tinha aproximadamente 2,7 milhões de clientes. A média de volume das chamadas durante os meses de alta (tipicamente durante o verão, dezembro até março) é de 270.000 ou 10% dos clientes. Os outros meses, a média é de aproximadamente 190.000 - 200.000 chamadas. No mesmo tempo cada semana tem um ciclo de volume, por exemplo, normalmente segunda-feira tem o maior volume de chamadas da semana, enquanto domingo tem o menor volume. Até durante o dia, normalmente o tempo mais movimentado é às dez horas e de novo às quinze horas (CELESC, 2005 e 2006).

### **3.3 – Apresentação, Análise e Interpretação dos Dados**

Com o objetivo de verificar a influência dos conhecimentos individuais na memória organizacional do *call center* da Celesc, a partir da percepção de seus operadores, os dados utilizados no presente trabalho foram obtidos através de fontes primárias e secundárias.

Os dados primários foram obtidos a partir da observação do autor e dados pré-existentes coletados na empresa, bem como, por meio de um questionário aplicado (Apêndice A), com perguntas fechadas aos funcionários do *call center*. Sendo esses últimos apresentados em forma de gráficos e ordenados conforme o questionário

Já, para a obtenção dos secundários foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, revistas, artigos científicos e internet.

### 3.3.1 - A Identificação dos Componentes da Memória Organizacional do *Call Center*

Com a análise do *call center* da Celesc pode-se identificar os componentes da sua memória organizacional, conforme descrito no Seção 2.3, indivíduo, cultura, colaboração de grupo/transformações/processos, estrutura, ecologia e recursos externos (ou ferramentas da MO).

O componente individual de cada membro da organização, é a sua memória e experiência, assim este componente capacita cada atendente a realizar as suas tarefas, como, atender o telefone, saber se a chamada é uma emergência (exigindo o sistema emergencial) ou comercial (exigindo o uso do sistema comercial), bem como operar o sistema emergencial, sistema comercial, de apoio ao atendimento ou o programa de procedimento, e ainda, conversar com um cliente insatisfeito.

Um outro importante componente da memória individual é que cada pessoa usa a memória própria para saber onde conseguir informação ou serviço, esta memória-meta é fundamental na realização das tarefas. Quando um atendente, por exemplo, tem um problema com o sistema, talvez ele não consiga consertá-lo, mas saberá quem chamar para resolução do mesmo. Neste caso específico, o atendente chama o representante da Celesc para corrigir o sistema e então dar continuidade ao atendimento.

Outro exemplo, refere-se à existência de distintos procedimentos nos diferentes municípios do estado, não é necessário ao atendente conhecer todos esses procedimentos, entretanto é cogente que ele saiba que todas as orientações encontram-se no programa de procedimento e buscará a informação no sistema.

O componente cultural da MO manifesta-se em vários aspectos do *call center*. Contudo, o mais importante é verificar se a cultura da organização fornece oportunidades de socialização entre os atendentes. As conversas possibilitam o compartilhamento dos conhecimentos, como por exemplo, quando os atendentes conversam sobre as diferentes formas que utilizam para resolverem um mesmo problema. O diálogo entre eles, propicia a aprendizagem e tende a melhorar o atendimento.

O *call center* da Celesc fornece, para promover essas trocas de experiências, uma sala que pode ser utilizada durante os intervalos pelos funcionários, facilitando assim o diálogo entre eles. A linguagem dos atendentes também vem do componente cultural da MO, os atendentes novos aprendem as abreviaturas e jargão utilizados no dia-dia das tarefas, e com o tempo, começam a usá-las também. Quando estas abreviaturas e jargão são bem aceitos e o seu uso torna-se eficiente para este ambiente de trabalho, eles passam a fazer parte da MO.



Durante a vida do *call center* esta terminologia muda e adapta-se com a chegada de novos funcionários e a evolução dos equipamentos e sistemas.

A colaboração de grupo, transformações e processos formam uma parte funcional importante da MO do *call center*. Toda ligação é tratada com um comportamento e procedimento específico, que vem da memória organizacional. No caso deste *call center*, os procedimentos foram desenvolvidos e aperfeiçoados no decorrer das atividades, sendo criado um padrão para o atendimento das ligações recebidas. Por exemplo, quando um atendente recebe uma ligação emergencial existe uma rotina que o faz classificar esta ligação e a registrá-la no sistema, dentro de um padrão estabelecido. Entretanto, os procedimentos vão se modificando conforme as necessidades apresentadas e os avanços tecnológicos disponíveis.

No treinamento oferecido pela Celesc aos atendentes, a MO é amplamente utilizada, pois os funcionários com maior conhecimento sobre o serviço repassam seus conhecimentos aos colegas menos experientes. Ao longo do treinamento prático básico, ou caroniha um atendente com mais experiência compartilha o seu conhecimento com o novo funcionário, ao mesmo tempo que o inverso acontece. Durante este processo muita memória é compartilhada, questionada e atualizada. Assim, este treinamento auxilia na conservação da MO e na sua utilização quando os atendentes estão cumprindo suas tarefas.

No componente estrutural da memória organizacional são prevalentes os papéis dos funcionários do *call center*, sendo que as expectativas, papel e hierarquia que cada posição ocupa na MO são estabelecidos pela organização. Por exemplo, na Celesc o papel de um atendente é receber chamadas, não sendo sua função a elaboração de relatórios a gerência, desta forma, este atendente realiza apenas as atividades condizentes com o papel que possui dentro da organização.

A ecologia, que é a situação física (*layout*) do ambiente de trabalho, contém memória organizacional, pois o *layout* não é aleatório, foi desenvolvido ao longo do tempo para que se realizem as tarefas com mais eficiência. O atual *layout* do *call center* é mostrado na Figura 3.1. Pode-se observar que a localização de cada monitor facilita o seu acesso rápido aos atendentes, sendo que cada monitor é responsável por 12 atendentes que localizam-se em uma mesma linha a sua frente. Já o supervisor tem uma visão mais ampla da sala, e ao mesmo tempo encontra-se em uma posição que facilita o contato com os monitores, quando estes precisam resolver algum problema. Esta situação física é um produto da memória organizacional e, conseqüentemente, contém memória organizacional.

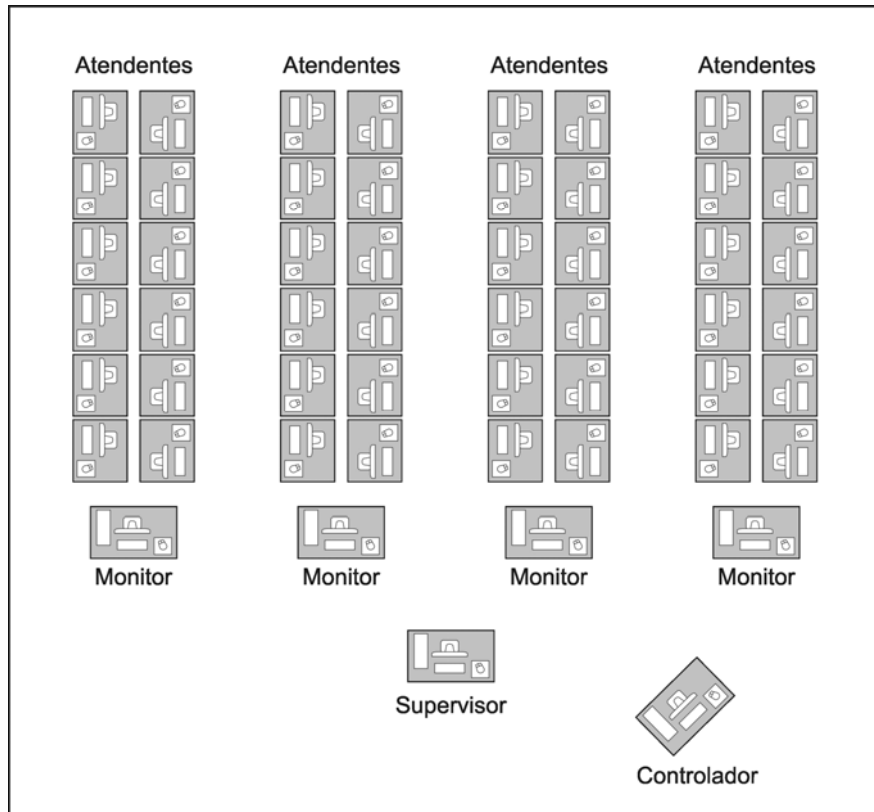


Figura 3.1: A situação física (*layout*) do *call center* da Celesc

Os recursos externos, ou as ferramentas da MO podem ser caracterizados pelos sistemas operacionais, manuais, banco de dados, entre outros. No *call center da Celesc*, utilizam-se vários tipos de recursos externos. Por exemplo, o sistema emergencial e o sistema comercial são mantidos, atualizados e reparados pela Celesc cotidianamente. Estes dois sistemas têm acesso aos bancos de dados que contém informações diversas, como, dados dos clientes, fornecedores ou até demandas típicas dos eletrodomésticos (para se saber a voltagem necessária no fornecimento de eletricidade.).

Ao mesmo tempo, em adição a estes sistemas operacionais, a Celesc mantém um sistema de apoio ao atendimento, que funciona como um banco de dados organizado e contém informações sobre mecânicos que instalam ou consertam os sistemas de eletricidade, endereços dos centros de atendimento e outros endereços e contatos de serviços que podem assessorar os clientes e atendentes.

Contudo, nos primeiros anos do *call center*, cada atendente possui uma pasta com inúmeras informações e apontamentos escritos, como algo particular. Estas pastas não possuíam muita organização, tornando ineficientes as operações e conseqüentemente, em razão da natureza deste tipo de artefato, dificultava o atendimento e impossibilitando a padronização desta atividade.

Por exemplo, a Celesc é gerenciada em dezesseis agências regionais, em alguns casos algumas regiões têm procedimentos diferentes (para pagar uma conta, ou como religar um serviço, etc.). Anteriormente, essas informações residiam nas pastas dos atendentes, isso ocasionava que somente alguns possuísem acesso a estes procedimentos de forma correta e completa. Diante de tal problema, um dos atendentes que já tinha experiência em bancos de dados, desenvolveu o “Programa de Procedimento”, entretanto, o nome mais usado para este programa entre os atendentes é “Programa do Paulo” (o nome do seu criador).

Este programa é um grande banco de dados e procedimentos com muito conhecimento e memória. Agora, os procedimentos diversos das várias regiões são acessíveis a todos os atendentes de forma padronizada. Os supervisores também utilizam este programa para envio de notícias, avisos, informação ou ordens aos atendentes. Atualmente, pode-se dizer que o *call center* é dependente dos sistemas para realizar as suas operações, sem estes sistemas o *call center* não funcionaria.

Indivíduos	Cultura	Colaboração de Grupo Transformações Procedimentos	Estrutura	Ecologia	Recursos Externos Ferramentas Artefatos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memória-Própria</li> <li>• Memória-Meta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórias</li> <li>• Sala de intervalo</li> <li>• Linguagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrão de atendimento</li> <li>• Processo do <i>Feedback</i></li> <li>• Módulos de Treinamento</li> <li>• Treinamento Prático Básico Mentor (Caroninha)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel</li> <li>• Expectativa</li> <li>• Hierarquia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação física</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Procedimento (Paulo)</li> <li>• Pastas escritas (antiga)</li> <li>• Sistema Comercial</li> <li>• Sistema de Apoio ao Atendimento</li> <li>• Sistema Emergencial</li> <li>• Manuais de Treinamento</li> </ul>

Figura 3.2: Quadro dos componentes da Memória Organizacional do *Call Center* da Celesc

### 3.3.2 - A Identificação da Taxa de Rotatividade do *Call Center*

Uma alta taxa de rotatividade dos empregados é um fenômeno comum na maioria dos *call centers* (ROBERTSON, 2002; KOH, *et al.*, 2005, VU, 2005). Uma das maiores empresas brasileiras de tele-serviços e da América do Sul, tem uma taxa de rotatividade de 54% ao ano, tendo que repor quase dois mil atendentes per mês (COSTA, 2006). Ao mesmo tempo em 2003, nos EUA, a taxa média de rotatividade nos *call centers* era 33% (BATT *et al.*, 2005).

As altas taxas de rotatividade nos *call centers*, muitas vezes são associadas aos *call centers* de *telemarketing*, que possuem um alto nível de stress ao trabalharem com um sistema

de cotas nas vendas e ligações. Porém, o *call center* da Celesc não trabalha com *telemarketing* e tampouco com o sistema de cotas, e em comparação com os *call centers* de *telemarketing*, o seu ambiente de trabalho é menos estressante e os diálogos são incentivados, a fim que os atendentes conheçam as reais expectativas dos clientes, visando o melhor atendimento possível aos mesmos.

Outro fator que influencia a taxa de rotatividade no *call center* da Celesc, deve-se ao fato da Plansul precisar ter um número mínimo de atendentes por turno, segundo o acordo estabelecido com a Celesc. Assim, muitas vezes um atendente continua a trabalhar mesmo não efetuando as atividades com total eficiência e, em outros casos, são contratados atendentes, somente porque é necessário ter um número mínimo, conforme as exigências da Celesc.

No ano 2006 foram oferecidos três treinamentos, em virtude do aumento das posições para atender as demandas do verão de 2007. Assim, se durante o ano a Plansul não está satisfeita com o desempenho de um atendente e quer demiti-lo, muitas vezes a empresa não pode, pois o *call center* ficaria com menos um atendente até a realização do próximo treinamento. Normalmente são necessários alguns meses de espera para a contratação e mais dois meses para o término do treinamento.

As taxas de rotatividade do *call center* da Celesc são mostradas na Tabela 2, as quais foram calculadas usando-se a fórmula (2) da Seção 2.4

Tabela 2: Taxa de Rotatividade no *call center* da Celesc

Ano	Quadro mínimo *	Quadro máximo *	Efetivo Médio do Quadro - EM	Desligamentos - D	Rotatividade - R
2006	142	281	211,5	87	41,1%
2005	126	186	156,0	44	28,2%
2004	91	185	139,5	59	42,3%
2003	49	106	77,5	15	19,4%
2002	50	57	53,5	8	15,0%
				Média	32,75%**

Fonte: Plansul (2006)

(\*\* o ano 2002 não foi considerado nesta média, já que iniciaram no mês de agosto)

A rotatividade do *call center* da Celesc em comparação com a maioria dos *call centers* é praticamente a mesma, pois nos últimos quatro anos era 32,75% (Tabela 2). Entretanto, esta taxa é significativamente menor do que a taxa de rotatividade da Atento. Esta ocorrência provavelmente deve-se ao fato do *call center* da Celesc não ser um *call center* de

*telemarketing*, e o seu gerenciamento restringir as demissões dos funcionários, em razão do cronograma de treinamento, conforme explicitado anteriormente

Ao mesmo tempo, uma outra comparação pode ser feita em relação ao que é a rotatividade recomendável nas organizações em geral. Como citado no Capítulo 2, alguns autores como Watson Wyatt Inc. (2005b) e Satava (2003), sugerem que uma taxa de rotatividade em torno de 15 % é favorável. Contudo, a taxa média de rotatividade de 32,75% do *call center* da Celesc é relativamente menor, que a taxa média de rotatividade no Brasil, que é 41,3% (MTE, 2006), Assim, pode-se dizer que o *call center* da Celesc está numa situação favorável, em relação à média nacional.

Entretanto, vale ressaltar que os mesmo autores, enfatizam que não é a quantidade da rotatividade que influencia a organização, e sim, a qualidade desta rotatividade.

### 3.3.3 - A Percepção dos Operadores do *Call Center*

Com a intenção de atingir o objetivo geral e os objetivos específicos propostos neste trabalho, apresenta-se a análise dos dados levantados na pesquisa realizada, junto ao *Call Center* da CELESC, e embasada na teoria apresentada no Capítulo 2. A ferramenta utilizada para a realização da pesquisa foi o questionário (Apêndice A), conforme explicitado na Seção 3.1 deste Capítulo. O questionário (Apêndice A) foi aplicado com o objetivo para observar os impactos da rotatividade na memória organizacional. Para que alcance este objetivo, as perguntas foram desenvolvidas para mostrar se o indivíduo atendente ou funcionário tem uma influencia ou pode efetuar mudanças nos vários aspectos da memória organizacional. Se um indivíduo pode efetuar mudanças e influencia estes componentes de memória organizacional então ele tem um impacto na memória organizacional. Se ele pode melhorar, atualizar ou mudar um sistema ou manual, a saída dele da empresa poderá causar um impacto. Deixando o conhecimento e a memória própria com a empresa, a memória organizacional da empresa aumentaria.

O questionário foi dividido em seis momentos, o primeiro sobre o perfil dos funcionários (função, idade, formação, tempo na profissão, tempo de trabalho na empresa) e os demais sobre os componentes da memória organizacional, quais sejam, componente indivíduo, componente cultura, colaboração de grupo/transformações/processos, a quinta estrutura e ecologia ou ambiente de trabalho e a sexta sobre os recursos externos ou as ferramentas de memória organizacional.

Salienta-se que ao final do questionário foi apresentada uma oportunidade aos entrevistados fazerem algum comentário a respeito do assunto.

### 3.3.3.1 - Perfil dos Funcionários

Pelos dados apresentados nas Figuras 3.3 e 3.4, pode-se afirmar que a maioria dos pesquisados são atendentes (92,6%); 40,4% são jovens com idade entre 21 e 25 anos e outros 23,5% com idade variando entre 26 a 30 anos. Conforme Raman (2004), algumas empresas estão começando a contratar funcionários com mais de 40 anos para fazer esse trabalho. Entretanto, nos resultados encontrados, esse fenômeno no *call center* ainda não é comum, já que 86% dos pesquisados têm menos de 35 anos de idade.

Com o ensino médio encontra-se 62,5%, enquanto 27,7% superior incompleto e 9,6% tem curso superior (Figura 3.5), onde se pode concluir que os funcionários têm um bom nível de formação. Entretanto, estes dados não mostram uma maioria dos atendentes sendo universitários como Robertson (2002) e Freidman (2005) sugeriram.

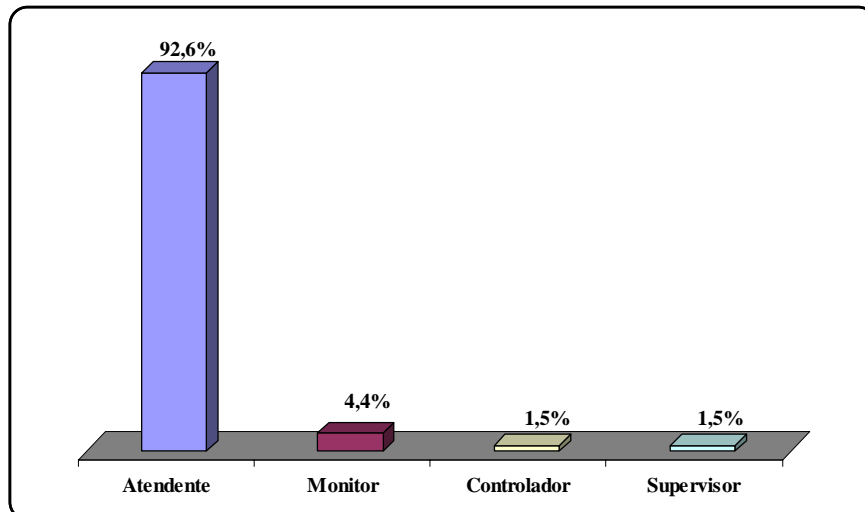


Figura 3.3: Função dos funcionários

Fonte: Dados de Pesquisa

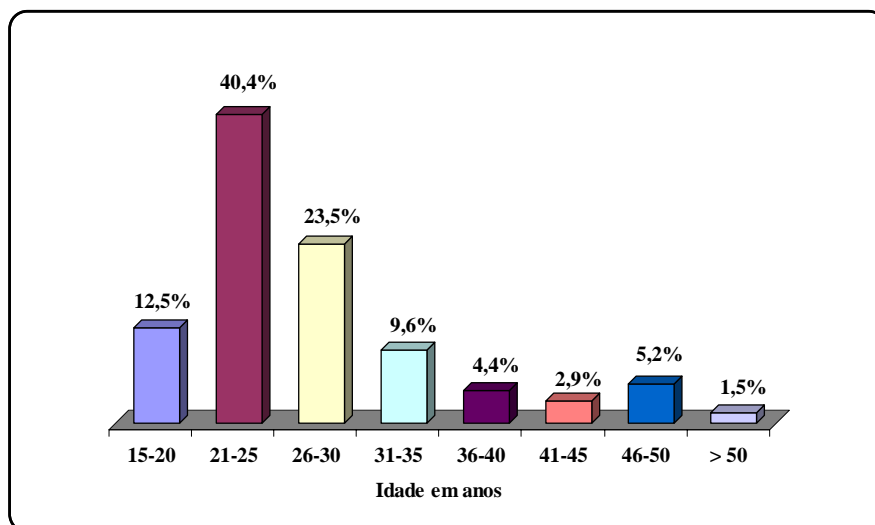


Figura 3.4: Idade dos funcionários

Fonte: Dados de Pesquisa

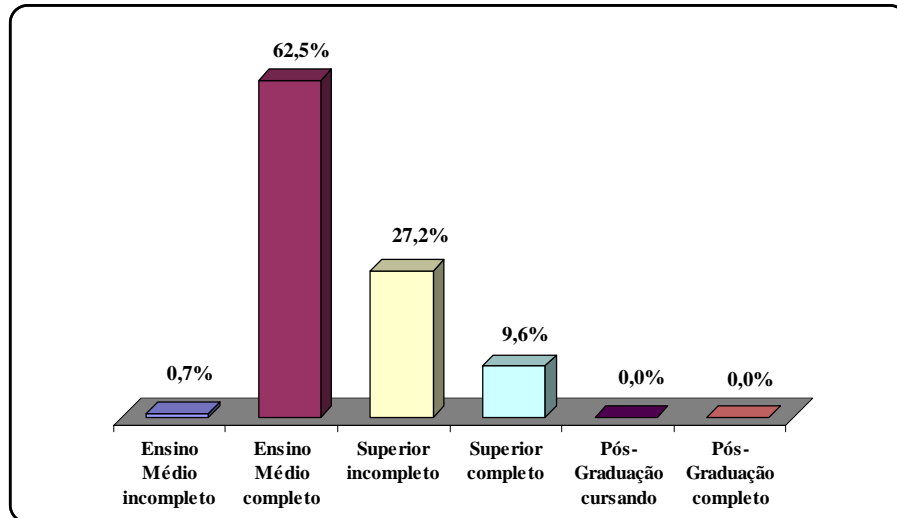


Figura 3.5: Nível de Formação dos funcionários

Fonte: Dados de Pesquisa

No que se refere ao tempo na profissão em *call centers*, pela Figura 3.6, constata-se que 74,2% tem menos de três anos na profissão. Nota-se que não é prática ficar muito tempo na mesma. Questionados a cerca do tempo de trabalho na Plansul (Figura 3.7), obteve-se um índice igual a 81,7% para menos de três anos, sendo que dos respondentes 85,8% (Figura 3.8) estão no *call center* da empresa menos de três anos, onde permite concluir que existe um remanejamento de pessoal de outros setores para o *call center*.

Infelizmente, por causa do curto tempo da existência (desde 2002) deste *call center* o tempo médio do emprego não tem muito valor para comparar com as médias encontradas no mundo, ainda é importante destacar que 85,8% (Figura 3.8) como citado anteriormente estão no *call center* por menos de três anos.

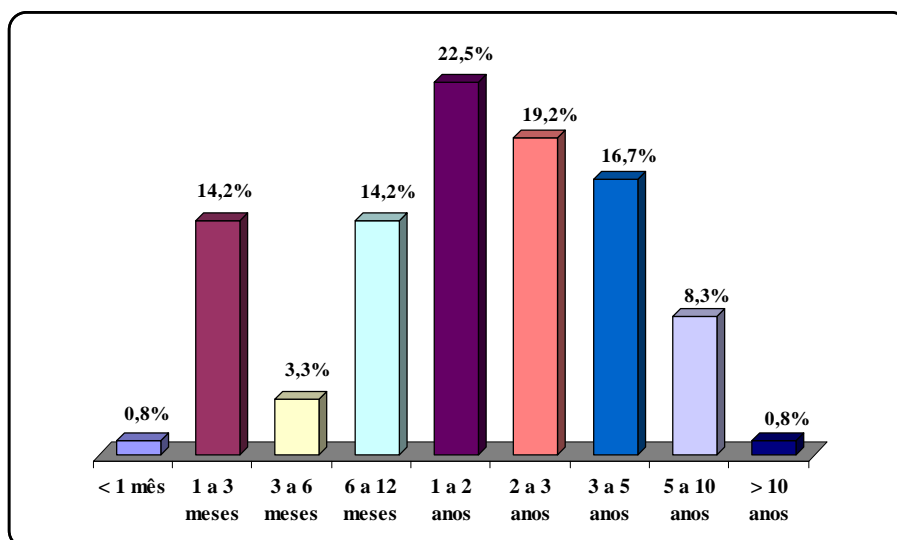


Figura 3.6: Tempo na profissão de operador de um *call center*

Fonte: Dados de pesquisa

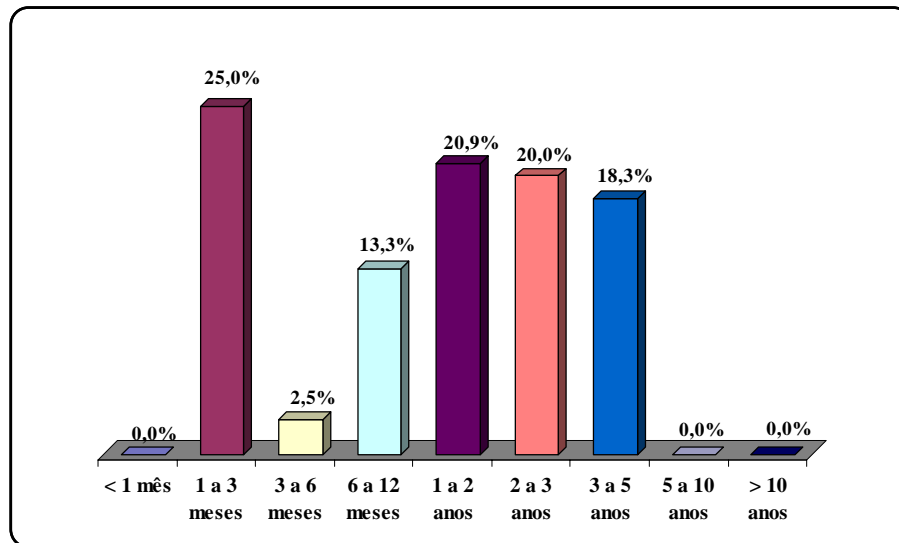


Figura 3.7: Tempo de trabalho na empresa Plansul  
Fonte: Dados de Pesquisa

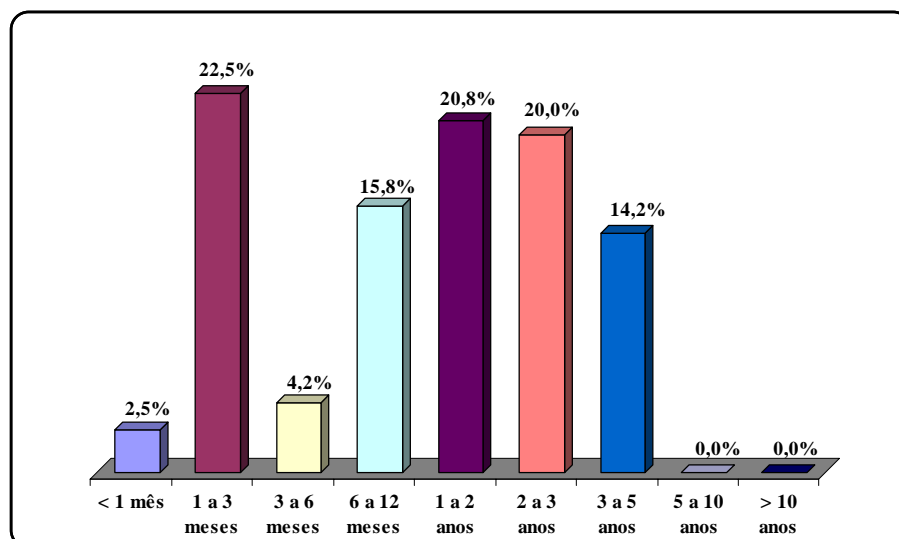


Figura 3.8: Tempo na atual função  
Fonte: Dados de Pesquisa

### 3.3.3.2 - Componente - Indivíduo

Esta subseção trata do componente indivíduo, o principal componente da memória organizacional. Conforme foi tratado no Capítulo 2, Seção 2.3, os funcionários têm as memórias próprias sobre atividades e funções, incluindo o conhecimento, as experiências e observações, que são armazenados em vários atributos incluindo princípios, suposições, pensamentos ou valores.

Pelas respostas apresentadas, conforme a conforme Figura 3.9, demonstra que 86,1% dos pesquisados concordam que o conhecimento dos atendentes mais experientes é repassado



aos atendentes mais novos, com uma grande parte concordando plenamente (22,1%). Isso posto, constata-se que o *call center* está adotando práticas de gestão do conhecimento, pois, as respostas indicam a existência de compartilhamento do conhecimento um dos grandes desafios das organizações do conhecimento. Com respeito à memória organizacional pode-se afirmar que a memória individual está sendo repassada e compartilhada para os outros indivíduos.

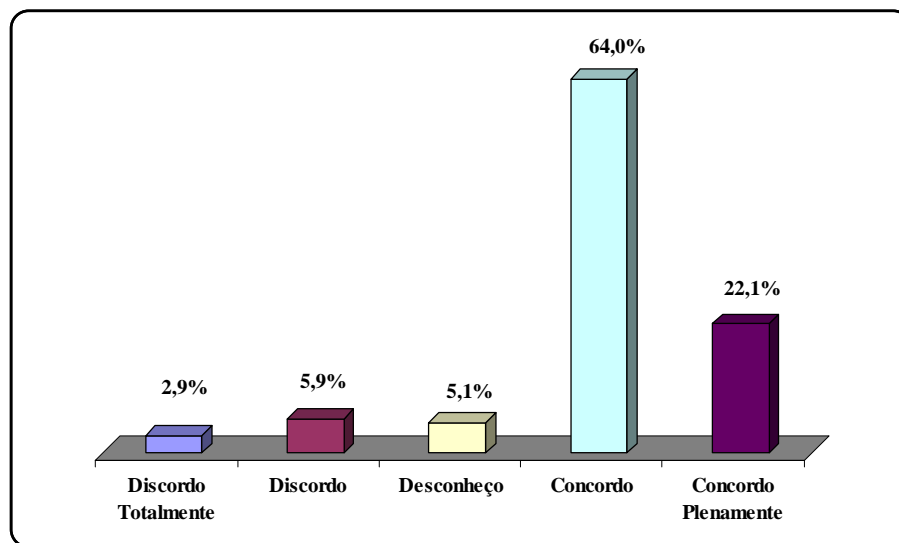


Figura 3.9: O conhecimento dos funcionários mais experientes é repassado aos novos.  
Fonte: Dados de Pesquisa

Ao serem questionados se o conhecimento tácito que o funcionário trouxe com ele para o *call center* é capturado através de documentos, imagens, conversações formais ou informais, dentre outros (Figura 3.10), tem-se a concordância de 41,9% dos respondentes, 24,3% discordando contra 33,8% que desconhece a ocorrência.

Acredita-se que, em razão da natureza do conhecimento tácito, que apresenta dificuldades para ser repassado, o índice igual ao ocorrido nas respostas “desconhecem” ou “discordam” seja compreensível.

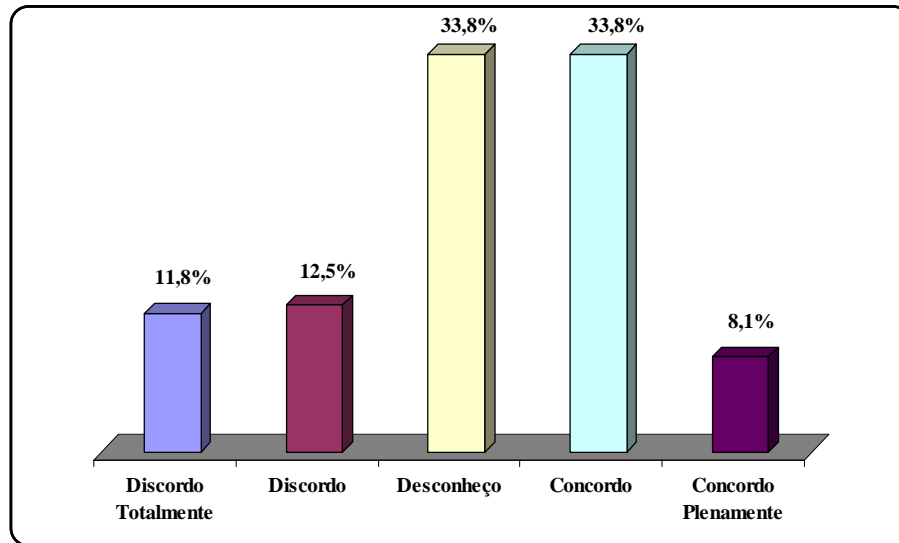


Figura 3.10: O conhecimento tácito que o funcionário trouxe com ele para esta empresa é capturado.  
Fonte: Dados de Pesquisa

Já, pelas respostas apresentadas na Figura 3.11, percebe-se que conhecimento tácito adquirido no *call center* é capturado/registrado, pois 67,6% dos respondentes afirmaram ter ciência que este fato ocorre. Assim, pode-se afirmar que a memória individual adquirida durante o trabalho no *call center* está sendo integrada à organizacional.

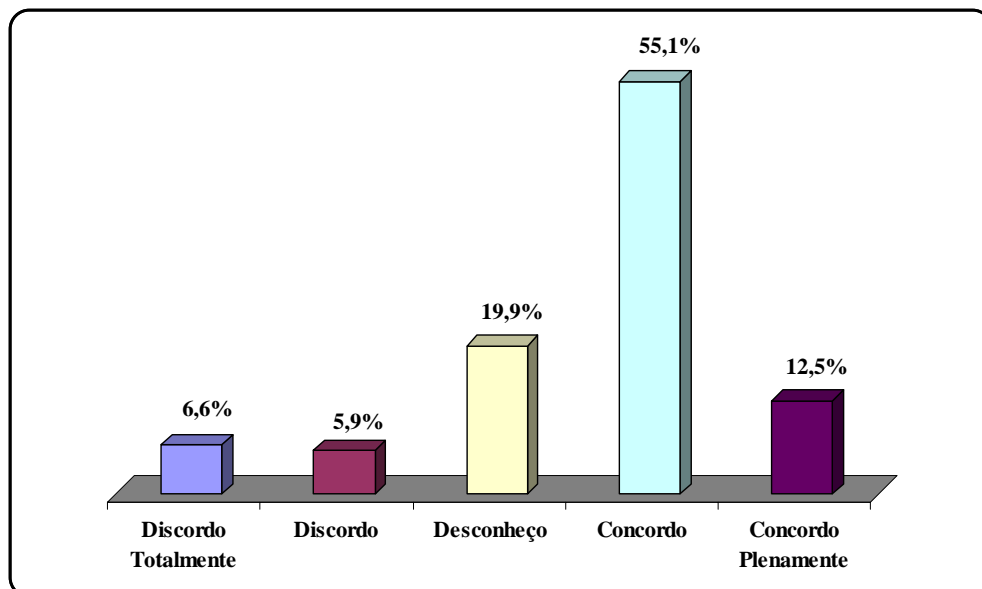


Figura 3.11: A experiência e o conhecimento que adquiridos no *call center* são capturados/registrados.  
Fonte: Dados de Pesquisa

No que se refere à saída dos funcionários pode-se concluir que para 45,6% dos respondentes quando um funcionário muda de cargo ou sai da empresa ele deixa registrados

os seus conhecimentos e a sua experiência (Figura 3.12), sendo que apenas 18,4% tem conhecimento que os funcionários que saem da empresa têm a oportunidade de dar sugestões para aumentar e/ou melhorar a memória organizacional da empresa (Figura 3.13) e para somente 22,8% a saída dos funcionários prejudica a elaboração de uma memória organizacional (Figura 3.14).

Salienta-se que ao se considerar as respostas da Figura 3.8 onde se percebe que 65,8% dos funcionários tem menos de dois anos no *call center*, pode-se afirmar que os demais respondentes que desconhecem o assunto apresentado nas questões referentes à saída dos mesmos, possivelmente desconhece-o por não ter saído da empresa ou por não ter conversado com alguém sobre o assunto.

Segundo Wesley (2000), a rotatividade de emprego não tem que ser uma coisa ruim, se a empresa conseguir ficar com o conhecimento e a memória dos funcionários a situação pode ser positiva.

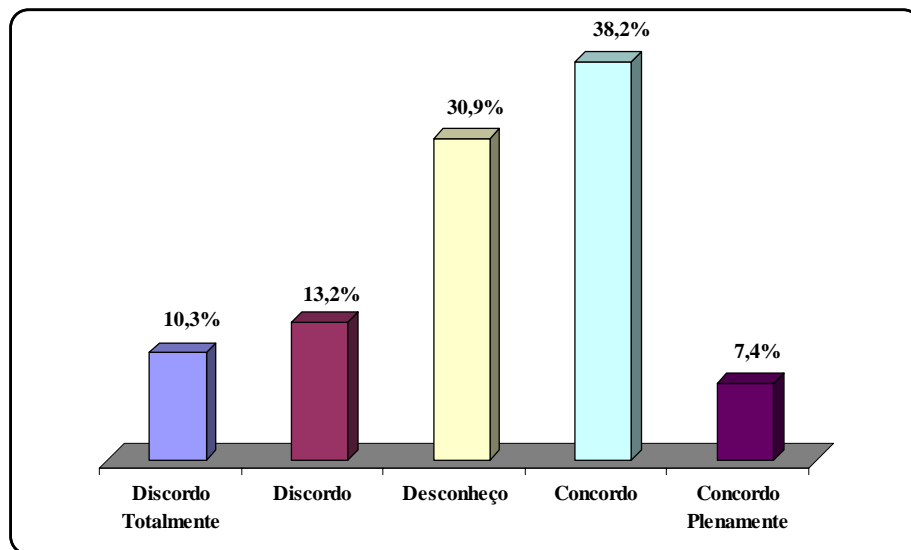


Figura 3.12: Quando um funcionário muda de cargo ou sai da empresa, ele deixa registrado os seus conhecimentos e a sua experiência.

Fonte: Dados de Pesquisa

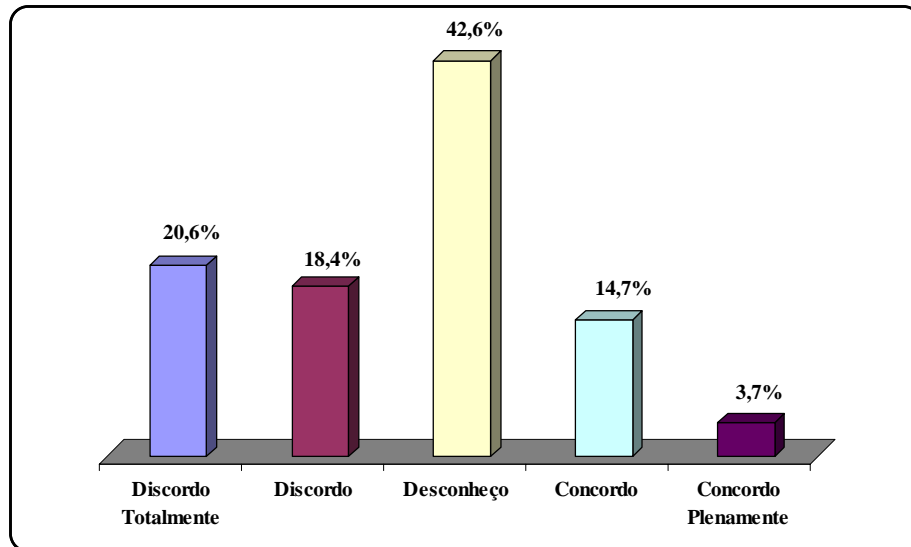


Figura 3.13: Os funcionários que saem da empresa têm a oportunidade de dar sugestões para aumentar e/ou melhorar a memória organizacional da empresa.

Fonte: Dados de Pesquisa

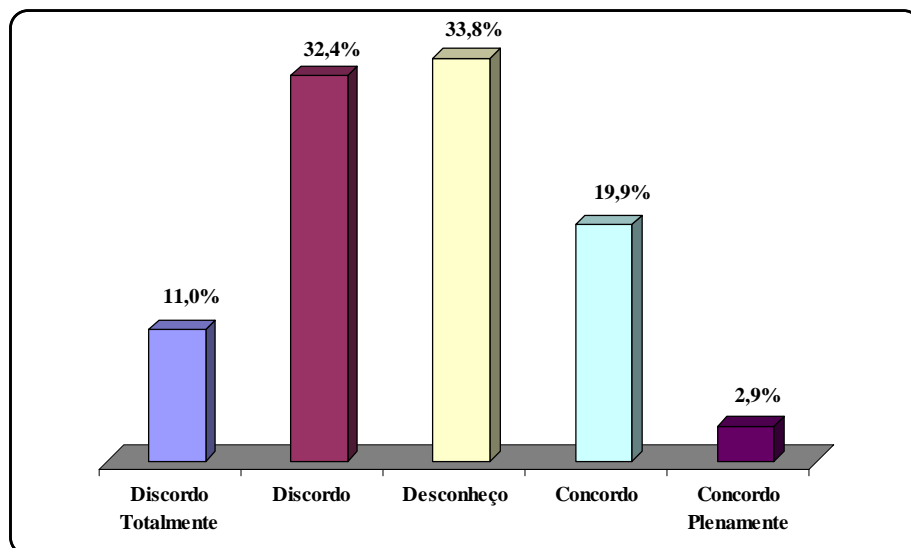


Figura 3.14: A saída dos funcionários prejudica a elaboração da memória organizacional.

Fonte: Dados de Pesquisa

Com respeito do que a saída dos funcionários pode significar, pelas respostas obtidas, pode-se confirmar que grande parte dos pesquisados desconhece o assunto ou discorda, assim sendo, tem-se, apenas, 39,7% que a consideram uma perda de competência da empresa (Figura 3.15); contra 24,5% que afirmam representar um ganho (Figura 3.16). Por outro lado 33,8% afirma ser, a saída do funcionário, um desperdício da memória organizacional para a empresa (Figura 3.17) e 42,7% consideram-na como um enfraquecimento das operações no cotidiano da empresa (Figura 3.18).

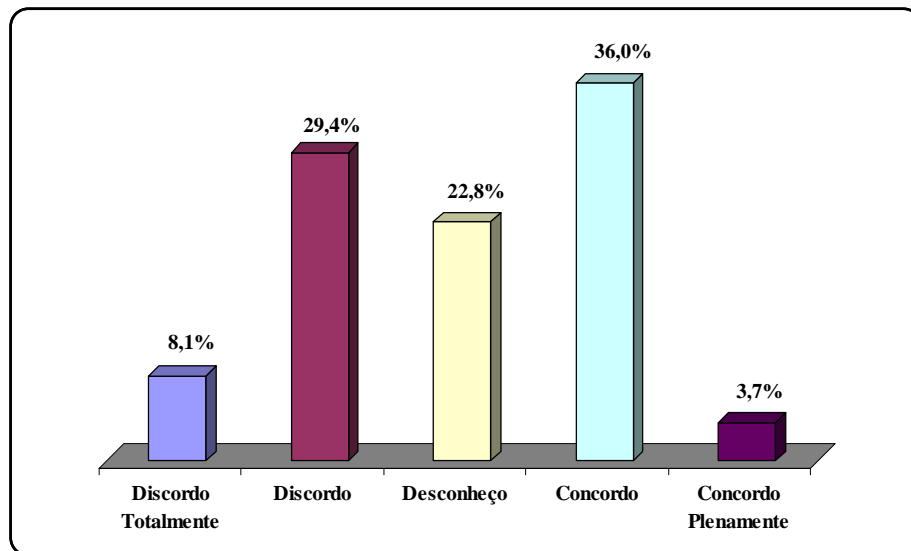


Figura 3.15: A saída dos funcionários poderá significar uma perda de competência da empresa.  
Fonte: Dados de Pesquisa

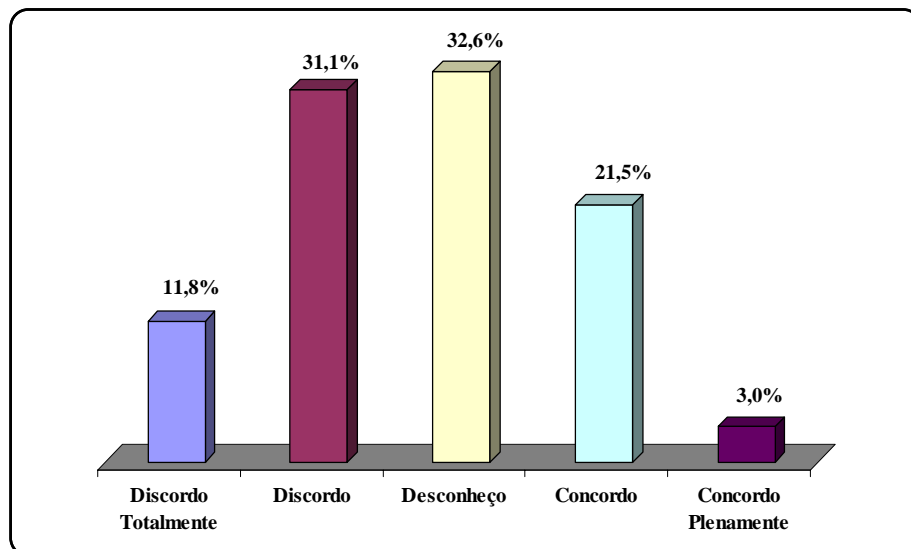


Figura 3.16: A saída dos funcionários poderá significar um ganho para empresa.  
Fonte: Dados de Pesquisa

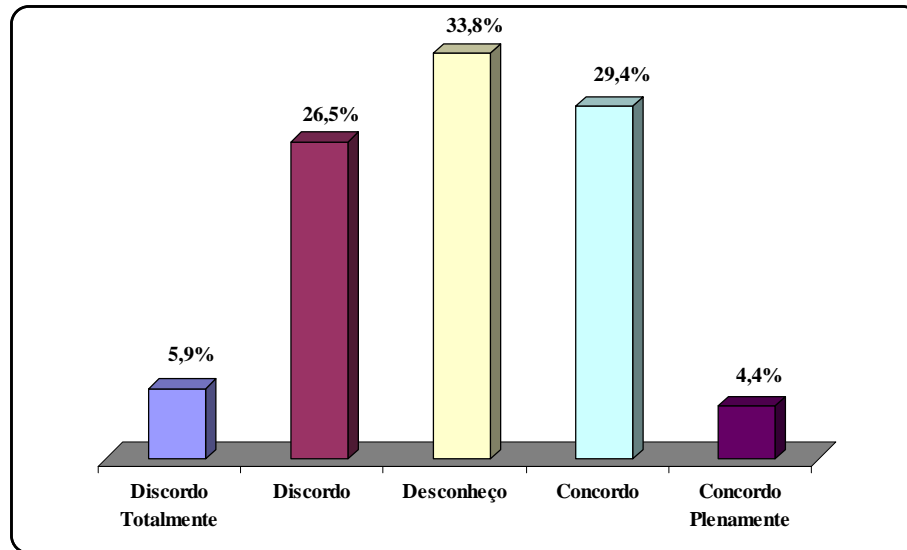


Figura 3.17: A saída dos funcionários poderá significar um desperdício da memória organizacional para a empresa.

Fonte: Dados de Pesquisa

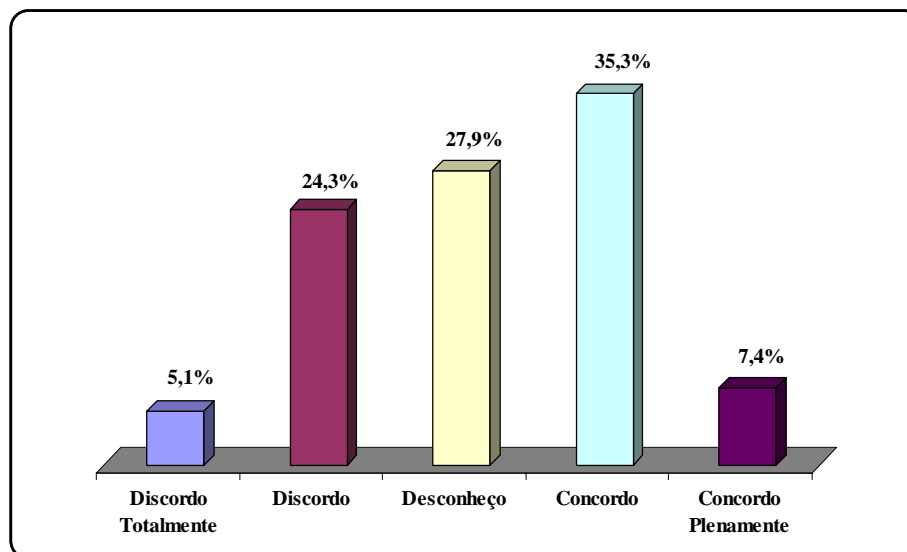


Figura 3.18: A saída dos funcionários poderá significar um enfraquecimento das operações no cotidiano da empresa.

Fonte: Dados de Pesquisa

Pelos dados apresentados nos três gráficos seguintes, os quais tratam das saídas que ocorreram na empresa, pode-se dizer que a grande maioria (85,3%) desconhece ou não concorda que ocorreu descontinuidade nas operações (Figura 3.19). Acredita-se que esse resultado encontrado deve-se ao fato de que as operações não dependem de apenas um funcionário, e sim daquele que está na espera da chamada de um cliente.

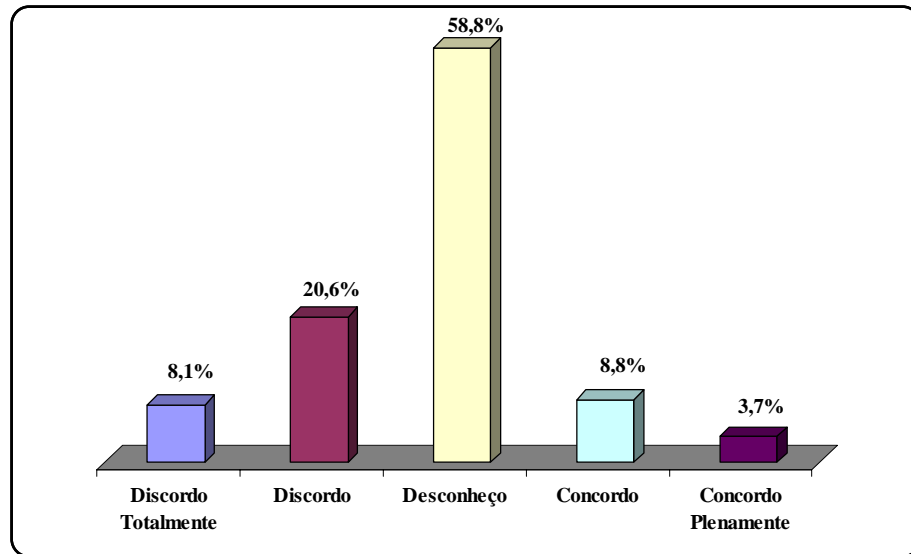


Figura 3.19: Considerando as saídas já ocorridas da empresa – ocorreu descontinuidade nas operações.  
Fonte: Dados de Pesquisa

Já, para a questão sobre se o conhecimento dos funcionários foi transferido para a empresa, percebe-se que 85,3% dos operadores também desconhecem ou discordam do assunto questionado (Figura 3.20). Isso significa que o *call center* está perdendo oportunidades para melhorar sua memória organizacional ou que a memória organizacional pode ficar obsoleta se as memórias atuais não estão sendo capturadas.

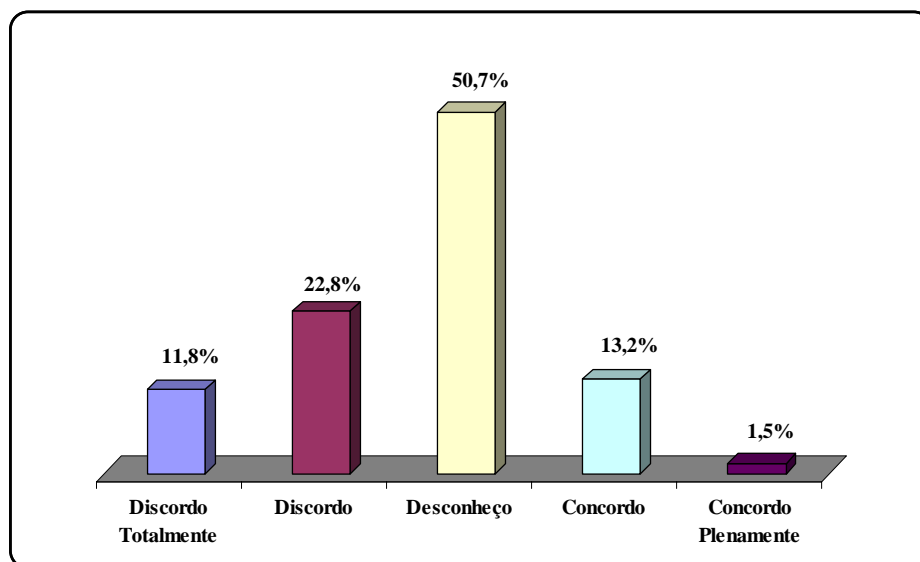


Figura 3.20: Considerando as saídas já ocorridas da empresa – o conhecimento dos funcionários foi transferido para a empresa.  
Fonte: Dados de Pesquisa

Pelos dados apresentados na Figura 3.21 percebe-se que 60,3% dos entrevistados desconhecem se houve ocorrência de repetir o trabalho quando um outro funcionário deixa a empresa.

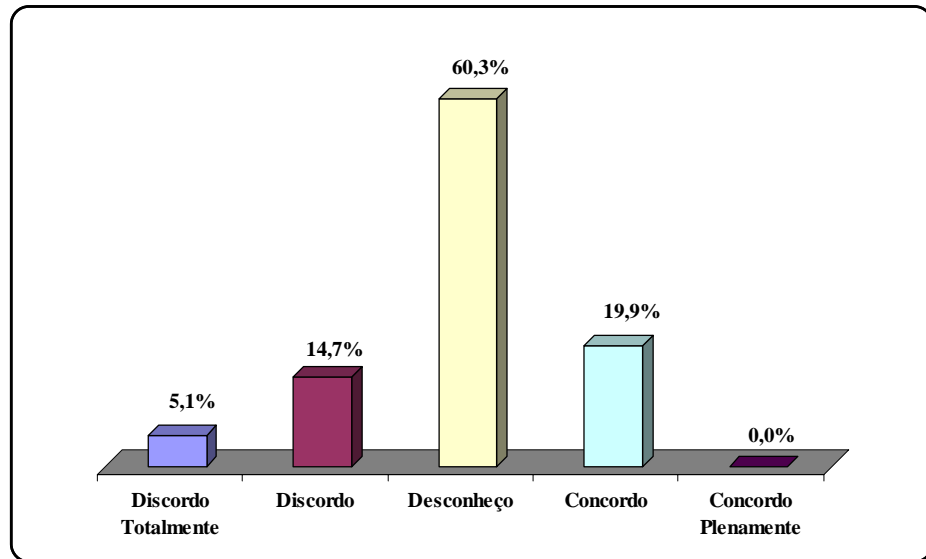


Figura 3.21: Considerando as saídas já ocorridas da empresa – houve ocorrências de repetir trabalho.  
Fonte: Dados de Pesquisa

Observa-se, pelas respostas das questões referentes ao componente indivíduo, que alguns respondentes não estavam familiarizados com o tema abordado. Todavia, em geral as respostas apontam que a memória e o conhecimento individual são transferidos para a memória dos outros indivíduos e para a memória organizacional do *call center*.

### 3.3.3.3 - Componente - Cultura

Schein (1985, p.85) define “a cultura como pressupostos básicos aprendidos por um grupo na medida em que resolvem seus problemas de adaptações tanto externas quanto internas”. Assim, esse item trata de analisar o componente cultura da memória organizacional.

Um dos fatores mais importante no compartilhamento do conhecimento e memória é a oportunidade de conversa entre os funcionários. A cultura de uma empresa pode oferecer essas oportunidades, espaços onde eles possam conversar, tais como, salas específicas e intervalos entre expedientes de trabalhos e reuniões de treinamentos.

Questionados, nesse sentido, se a empresa oportuniza a qualquer hora o dialogo das operações obteve-se um índice de 39,7% de concordância. Nesse sentido e se forem consideradas as questões da Figura 3.13, nota-se não ser prática comum no *call center* os funcionários sugerirem ou dialogarem entre si, no sentido de melhorar o serviço, bem com, uma forma de agregar conhecimento à memória organizacional.



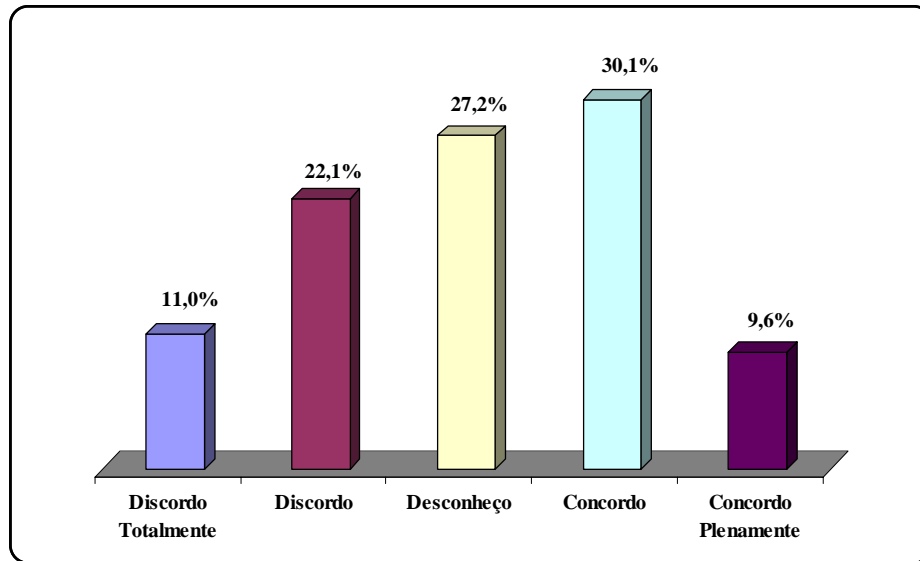


Figura 3.22: A empresa oportuniza a qualquer hora o diálogo das operações.  
 Fonte: Dados de Pesquisa

Conforme a Figura 3.23, para (64,0%) dos entrevistados, existem, por parte de empresa, oportunidades de compartilhar e de capturar seus conhecimentos. Isso é positivo, pois isto gera conhecimento novo.

Em contra partida, verifica-se pelos dados apresentados na Figura 3.24 que, somente, 43,4% dos funcionários concordam que existe uma cultura na empresa de compartilhamento de conhecimento, assim sendo, percebe-se que, no *call center* não existe uma cultura que permita a troca de conhecimento entre os atendentes.

Na mesma linha, de acordo com a Figura 3.25, quando questionados sobre a existência de ocasiões formais para conversar com os colegas sobre as experiências e conhecimento adquiridos nas tarefas cotidianos da empresa, 41,2% dos atendentes desconhece, enquanto, 35,4% discorda do assunto.

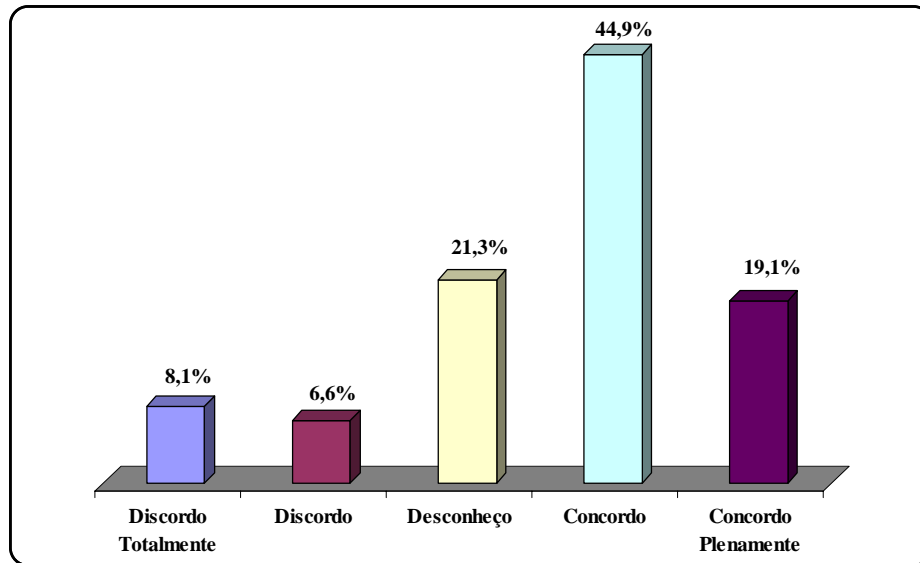


Figura 3.23: Existem oportunidades de compartilhar seu conhecimento com os outros funcionários e receber conhecimento deles.

Fonte: Dados de Pesquisa

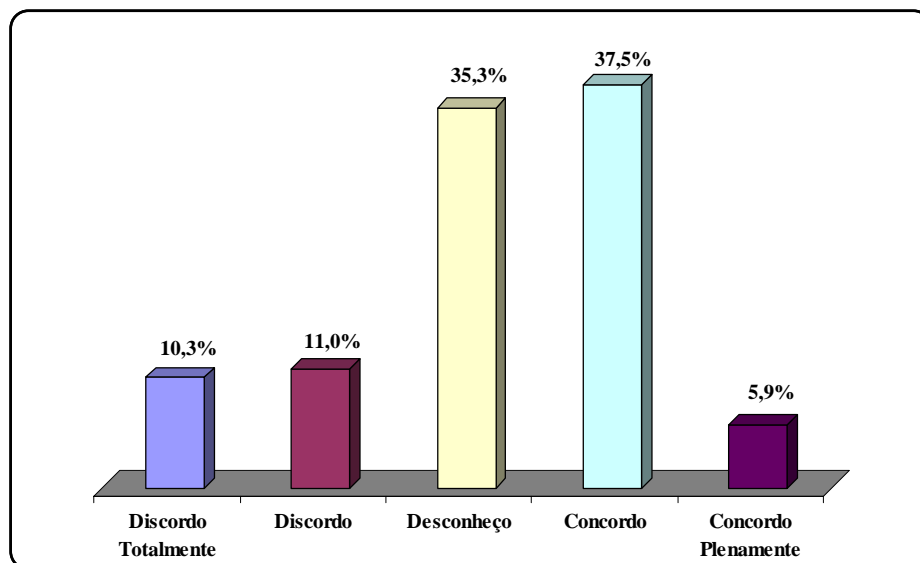


Figura 3.24: Existe uma cultura na empresa de compartilhamento de conhecimento.

Fonte: Dados de Pesquisa

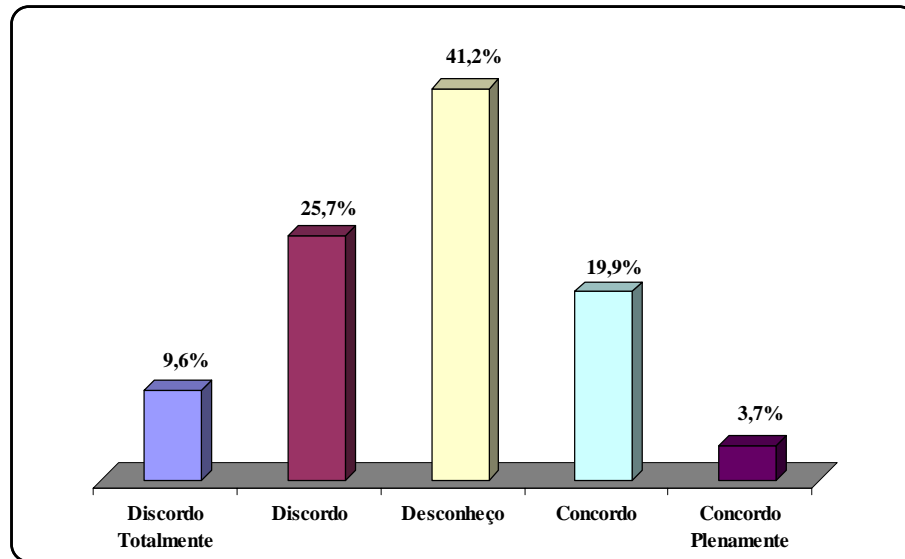


Figura 3.25: Têm ocasiões formais para conversar com os colegas sobre as experiências e conhecimento adquiridos nas tarefas cotidianos da empresa.

Fonte: Dados de Pesquisa

Observa-se pelos dados da Figura 3.26, que a grande maioria dos entrevistados, 78,0% desconhece ou não concorda que no dia-dia existem oportunidades de dar sugestões à empresa das operações.

Acredita-se, que o assunto abordado é de suma importância, pois muitas sugestões por parte dos atendentes só viria contribuir para um aumento da memória organizacional, bem como até, uma mudança na cultura do *call center*. Ainda, as sugestões podem refletir na memória organizacional, possibilitando ao funcionário propor ou começar a usar novas palavras que poderiam fazer mais sentido no ambiente do *call center*. Com efeito, a cultura poderia embutir essa linguagem e conseqüentemente as operações ficariam mais eficientes.

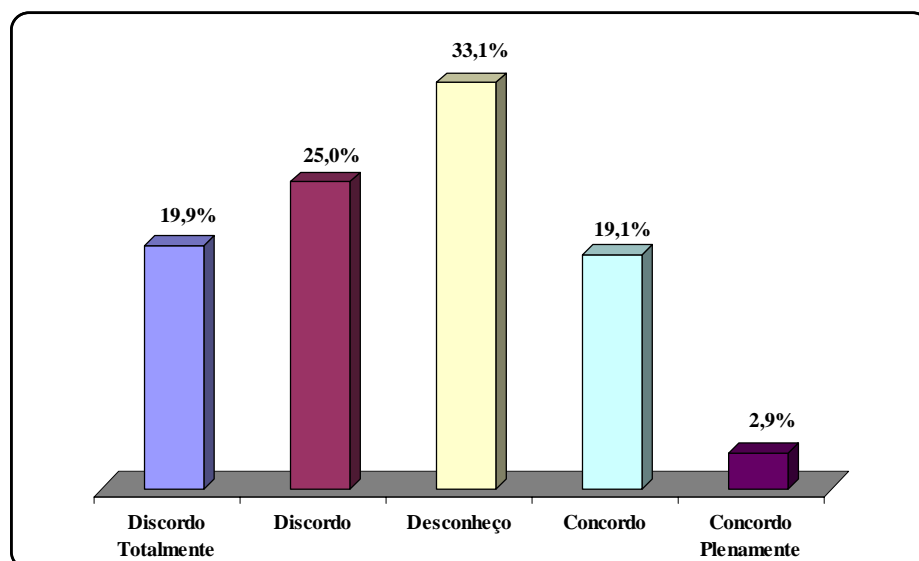


Figura 3.26: No dia-dia existem oportunidades de dar sugestões à empresa das operações.

Fonte: Dados de Pesquisa

Dentre a amostra pesquisada (Figura 3.27), pode-se observar que, para 45,9% dos entrevistados há pessoas na empresa que criam situações que facilitam o compartilhamento do conhecimento, sendo que 25,2 % desconhece o assunto. Isso posto, acredita-se que o *call center* deveria estimular essa prática.

Por outro lado, se existem pessoas que criam situações que facilitam o compartilhamento do conhecimento, existem as que dificultam o mesmo. Assim, pelas respostas apresentadas na Figura 3.28, para 44,8% dos funcionários, há pessoas que dificultam esse compartilhamento.

Cabe assim, aos gerentes e supervisores estimularem apenas a prática do compartilhamento do conhecimento.

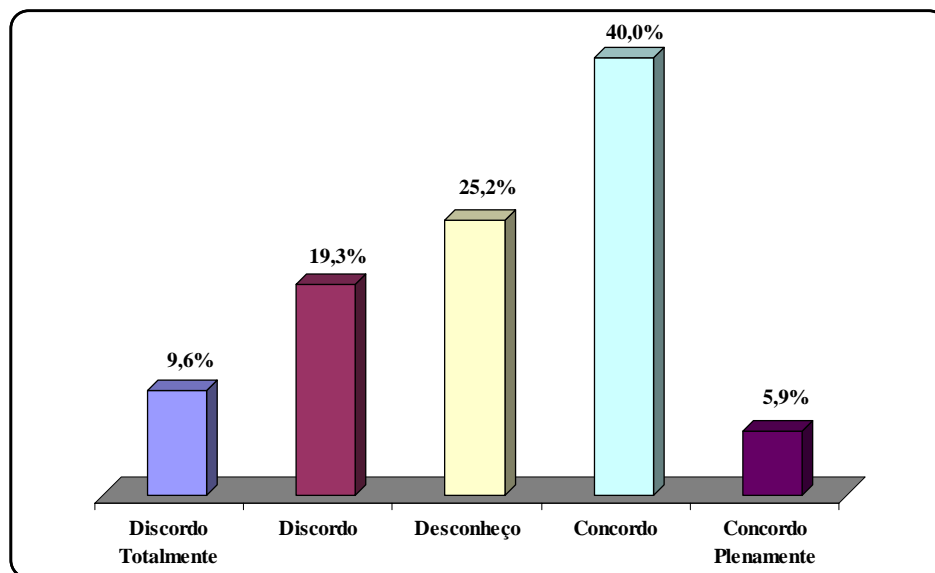


Figura 3.27: Há pessoas na empresa que criam situações que facilitam o compartilhamento do conhecimento.

Fonte: Dados de Pesquisa

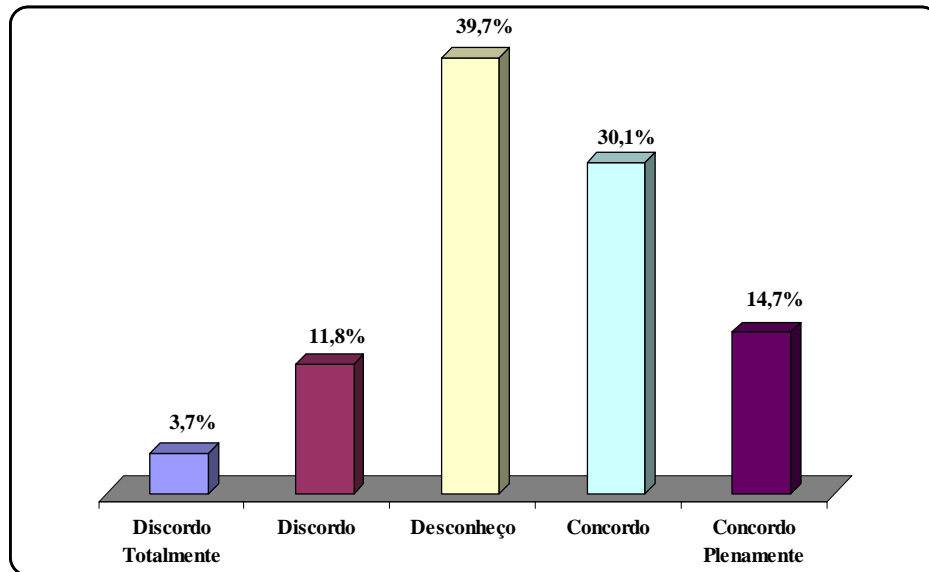


Figura 3.28: Há pessoas na empresa que dificultam o compartilhamento do conhecimento.  
Fonte: Dados de Pesquisa

Os resultados apresentados sobre o componente cultura apontam para a necessidade de uma maior conscientização, por parte dos dirigentes do *call center*, no que diz respeito à cultura, uma vez que, pela pesquisa, faltam elementos que facilitem o compartilhamento do conhecimento entre seus funcionários.

Na gestão do conhecimento, uma cultura de compartilhamento é desejável para melhorar, atualizar e aumentar a memória organizacional, assim sendo, uma cultura organizacional precisa oportunizar este compartilhamento.

#### 3.3.3.4 - Componente - Colaboração de Grupo/Transformações/Processos

Para Wardman (1996) o ciclo de aprendizagem organizacional constitui-se a partir do aprendizado individual, dos modelos mentais individuais e da memória organizacional. Assim, as ações individuais traduzem-se em ações da organização, produzindo as reações do ambiente, as quais irão realimentar o aprendizado individual, influenciando os modelos mentais individuais e a memória da organização.

Kanaane e Ortigoso (2001) corroboram a idéia de Wardman (1996), ao considerarem o modelo integrado de aprendizagem, o qual envolve a aprendizagem individual, organizacional e a memória organizacional.

Nesse sentido, e com a idéia de se levantar o componente colaboração de grupo/transformações/processos, os funcionários foram questionados, basicamente, sobre os vários módulos de treinamento (emergência, comercial e desenvolvimento técnico) e o processo de *feedback* (Figuras 3.29 a 3.38).

Assim sendo e se considerando o módulo emergência, como se pode notar na Figura 3.29, os funcionários concordaram, com 75,7%, que algum instrutor compartilhou sua experiência prática com eles.

Ainda, pelos dados da Figura 3.30, para 61,0% dos entrevistados, algum atendente, durante o treinamento, dividiu suas experiências com o grupo.

Salienta-se a importância da troca de experiências entre instrutores e atendentes, pois desta forma, com certeza, haverá um incremento na memória do *call center*.

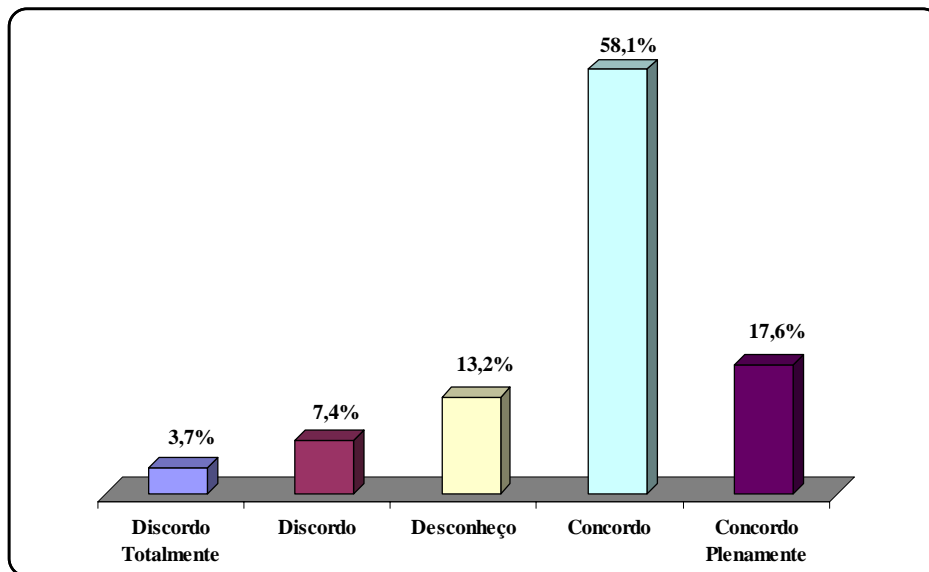


Figura 3.29: Durante o treinamento, no módulo emergência, algum instrutor compartilhou sua experiência prática.

Fonte: Dados de Pesquisa

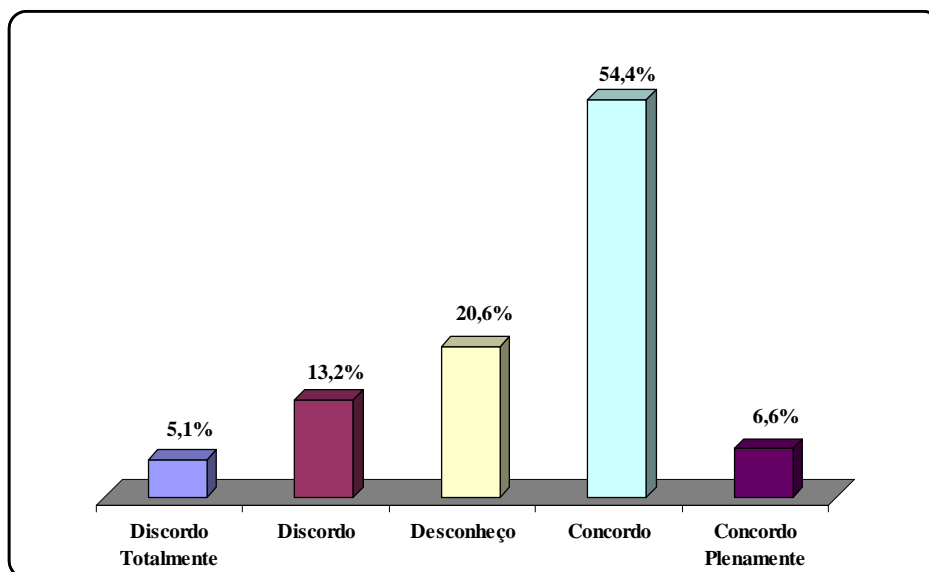


Figura 3.30: Durante o treinamento, no módulo emergência, algum atendente dividiu suas experiências com o grupo.

Fonte: Dados de Pesquisa

As próximas duas figuras mostram os resultados do questionário sobre o módulo comercial.

Assim, pela Figura 3.31, percebe-se que 80,1% dos entrevistados concordaram e 9,6% discordaram que um instrutor passou sua experiência prática para os *treinees*. Da mesma forma, encontrou-se uma boa parte dos respondentes, 62,5%, que concordam que algum atendente compartilhou suas experiências práticas com o grupo (Figura 3.32). Isto ocorreu, possivelmente, porque o conhecimento de um atendente não seria tão relevante em relação a esse módulo de treinamento.

O sistema comercial é bastante usado pelos atendentes, assim, é importante que os atendentes experientes compartilhem suas experiências práticas com os *trainees*.

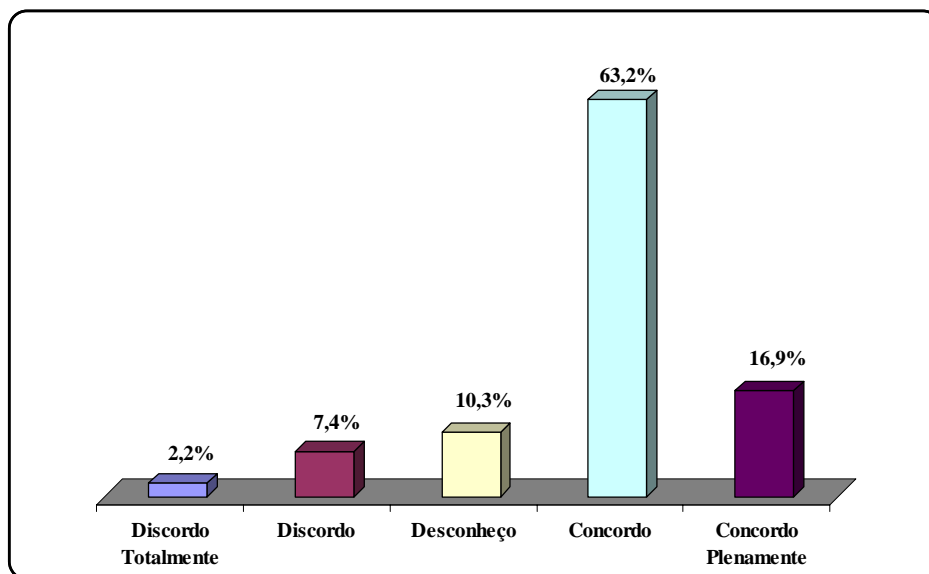


Figura 3.31: Durante o treinamento, no módulo comercial, algum instrutor compartilhou sua experiência prática.

Fonte: Dados de Pesquisa

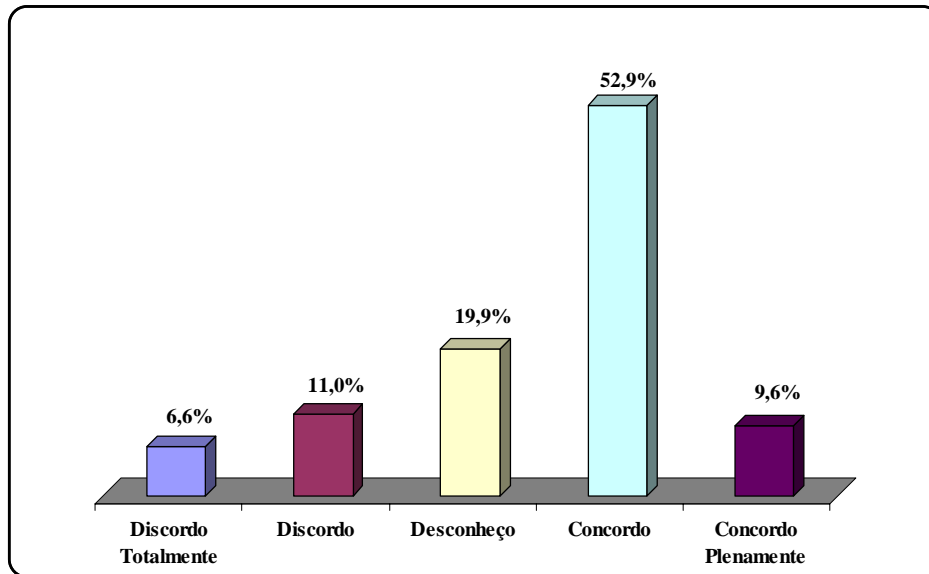


Figura 3.32: Durante o treinamento, no módulo comercial, algum atendente dividiu suas experiências com o grupo.

Fonte: Dados de Pesquisa

O módulo de desenvolvimento técnico trata os sistemas de fornecimento de eletricidade e como os mesmos funcionam para que os atendentes possam atender melhor os clientes.

Pelos dados apresentados na Figura 3.33, pode-se afirmar que dos entrevistados, 73,3%, concordam que algum instrutor repassou o conhecimento e memória prática para o grupo de treinamento, contra apenas 11,1% que discordaram do assunto.

Já, a Figura 3.34 mostra o envolvimento de um atendente no treinamento de desenvolvimento técnico, 47,8% dos entrevistados concordaram que algum atendente compartilhou suas experiências com eles durante o treinamento. Acredita-se que esse dado deva-se ao fato de que durante o treinamento, módulo técnico, o conhecimento de um atendente não seria tão aplicável neste módulo de treinamento.



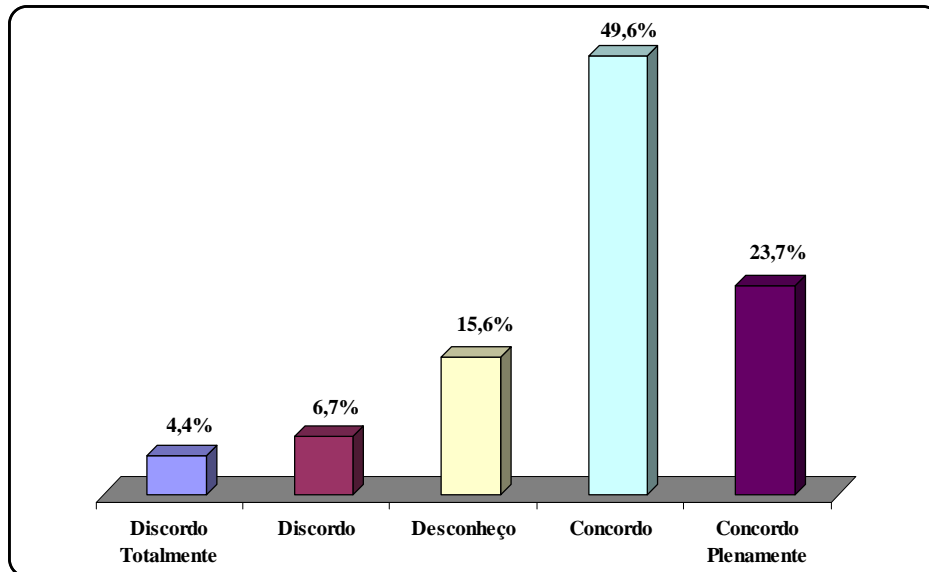


Figura 3.33: Durante o treinamento, no módulo desenvolvimento técnico, algum instrutor compartilhou sua experiência prática.

Fonte: Dados de Pesquisa

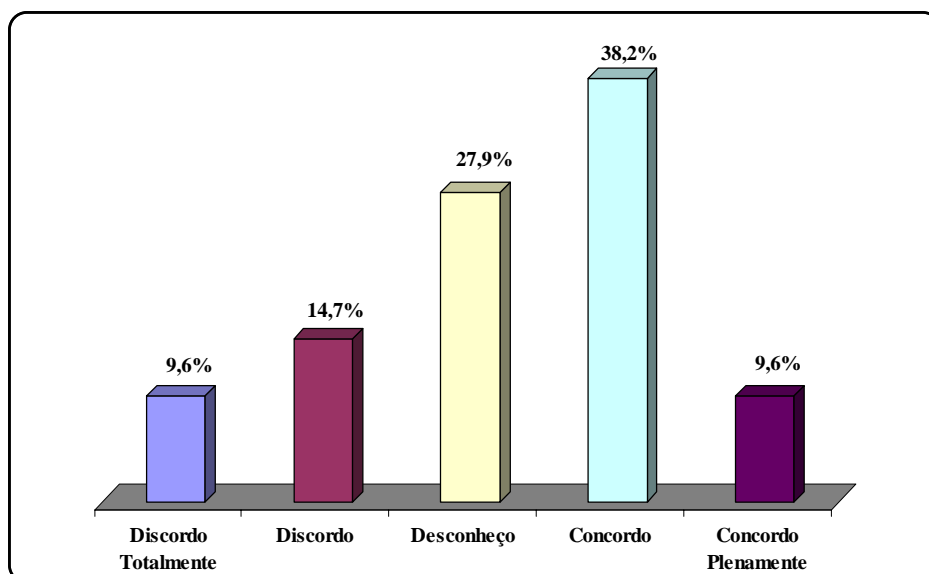


Figura 3.34: Durante o treinamento, no módulo desenvolvimento técnico, algum atendente dividiu suas experiências com o grupo.

Fonte: Dados de Pesquisa

No programa de treinamento prático básico (caroninha) um atendente experiente fica ao lado para auxiliar e apoiar um atendente novo. Esses mentores são uma grande fonte de experiência, conhecimento e memória individual para o *call center*.

Este processo é muito importante durante o treinamento, uma vez que o atendente com mais experiência pode oferecer procedimentos e dicas durante o processo de atender ao cliente. A memória envolvida nesse processo ficou embutida durante o desenvolvimento desse procedimento quando a organização viu a necessidade e os benefícios desse

treinamento.

Nesse sentido, pelos dados apresentados na Figura 3.35, para a grande maioria dos entrevistados, 89,7%, existe durante o treinamento prático básico (caroninha) um aprendizado, logo uma transferência de conhecimento do atendente mais experiente para o funcionário, a qual fez que a memória individual fosse compartilhada.

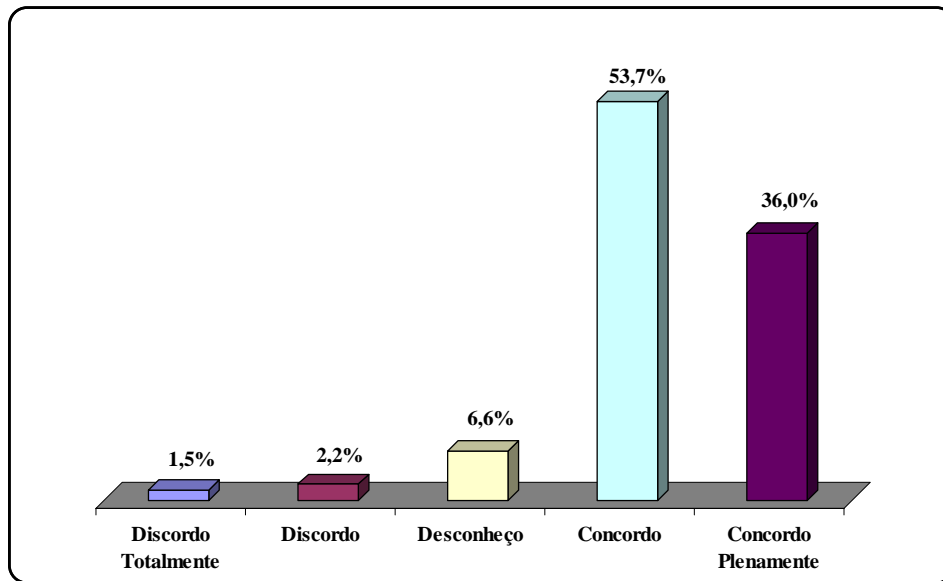


Figura 3.35: Durante o treinamento prático básico (caroninha), você aprendeu com as experiências do atendente que lhe acompanhou neste estágio.

Fonte: Dados de Pesquisa

Questionados sobre as oportunidades que os entrevistados têm para alterar o processo de treinamento (Figura 3.36), ocorreu praticamente o mesmo percentual de respostas por parte dos entrevistados a respeito de (22,1%) e de discordar (22,8%), sendo que 55,1% desconhem a oportunidade. Assim sendo, acredita-se que muitos integrantes desse grupo, não tiveram oportunidade de interferir no processo de treinamento.

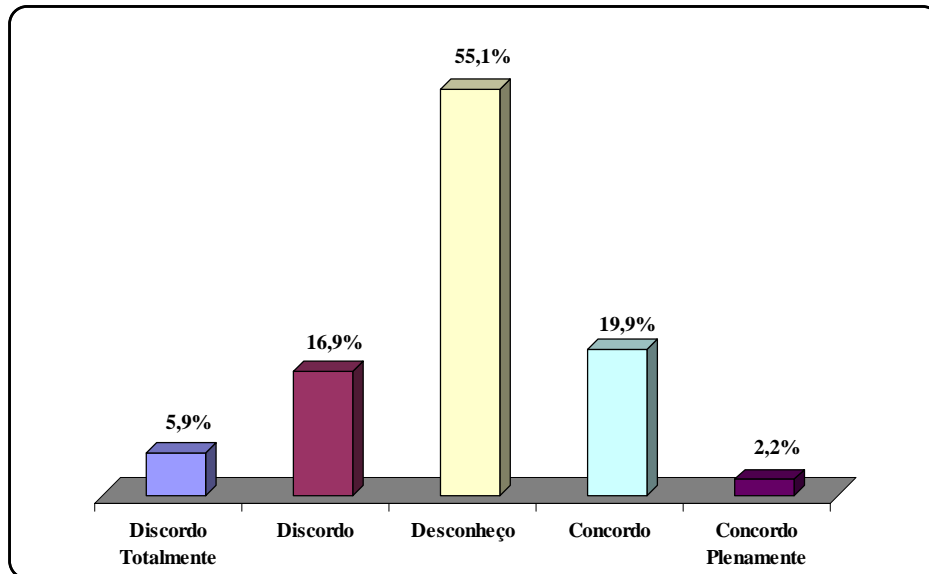


Figura 3.36: Existem oportunidades para alterar o processo de treinamento.

Fonte: Dados de Pesquisa

O sistema de *feedback* dado pelos controladores do *call center* é fundamental no processo de atendimento ao cliente. De vez em quando é importante que alguém escute o atendimento de cada atendente. Para tanto, os controladores, dada a sua experiência profissional, têm como uma das funções acompanhar a ligação quando o funcionário está atendendo um cliente, com a finalidade de dar um retorno ao funcionário a cerca do seu desempenho de forma a poder orientar melhor os atendentes. A existência e como o processo de *feedback* funciona faz parte do componente de processos da memória organizacional.

Com respeito a esse item, pela Figura 3.37, observa-se que uma grande parte dos entrevistados, 67,6 %, respondeu que esse sistema ajuda a melhorar o seu conhecimento e o atendimento, com 17,6% concordando plenamente. Em comparação somente 20,6% discordou, sendo que 11,8% desconhece o assunto. Acredita-se que os que assinalaram desconhecimento, discordo e discordo totalmente, receberam algum *feedback* não satisfatório.

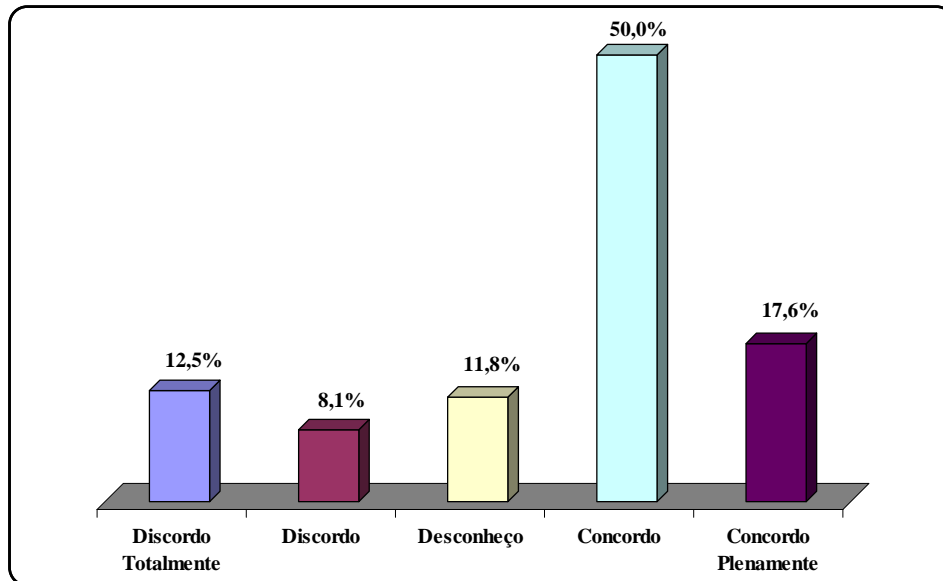


Figura 3.37: O *feedback* dado pelos controladores ajuda a melhorar seu conhecimento e atendimento.  
Fonte: Dados de Pesquisa

Ainda, com respeito ao *feedback*, os funcionários foram questionados se existem oportunidades para melhorar o procedimento do mesmo. O gráfico apresentado na Figura 3.38 mostra que 38,2% dos entrevistados concorda com as oportunidades, enquanto 19,9%, discorda e 41,9% desconhece o assunto. Esses resultados evidenciam a pouca influencia nos procedimentos do *call center*.

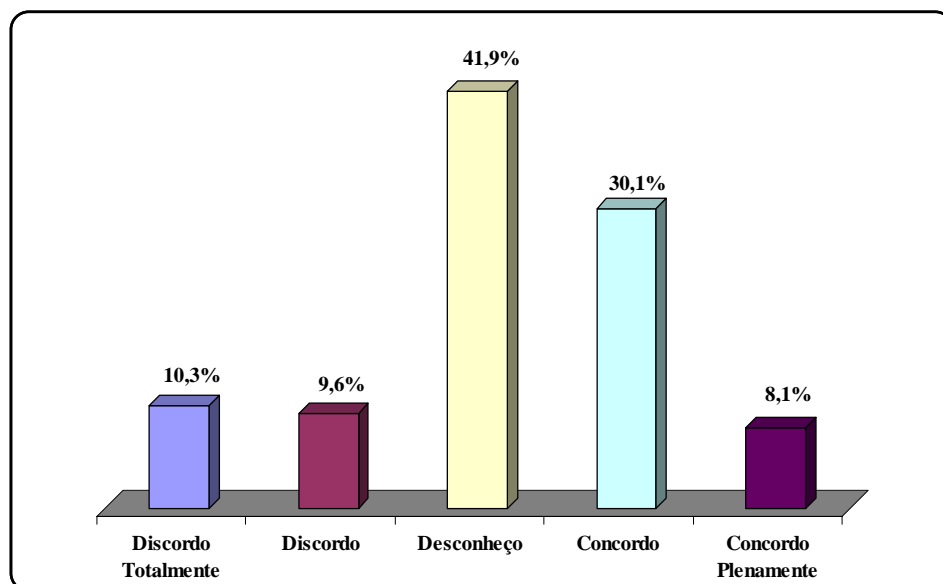


Figura 3.38: Existem oportunidades para melhorar o procedimento do *feedback*.  
Fonte: Dados de Pesquisa

### 3.3.3.5 - Componente - Estrutura e Ecologia (Ambiente de Trabalho)

A parte 5 do questionário aborda os componentes: estrutura e ecologia, ou seja, a situação física da memória organizacional. Esses componentes são embutidos nos papéis dos

funcionários e o *layout* ou situação física do ambiente de trabalho no *call center*.

Desse modo, a Figura 3.39 mostra os resultados sobre a questão da existência de um sistema de avaliação pessoal que estimula o compartilhamento de conhecimento, assim, pode-se afirmar que para 20,6% dos atendentes esse sistema existe. Em compensação, 50,0% desconhecem-no onde se pode concluir que possivelmente o sistema de avaliação não foi explicado aos funcionários.

Cabe ressaltar, que esse sistema estimula o compartilhamento de conhecimento e pode ser considerado parte do componente dos processos tanto como do componente estrutura.

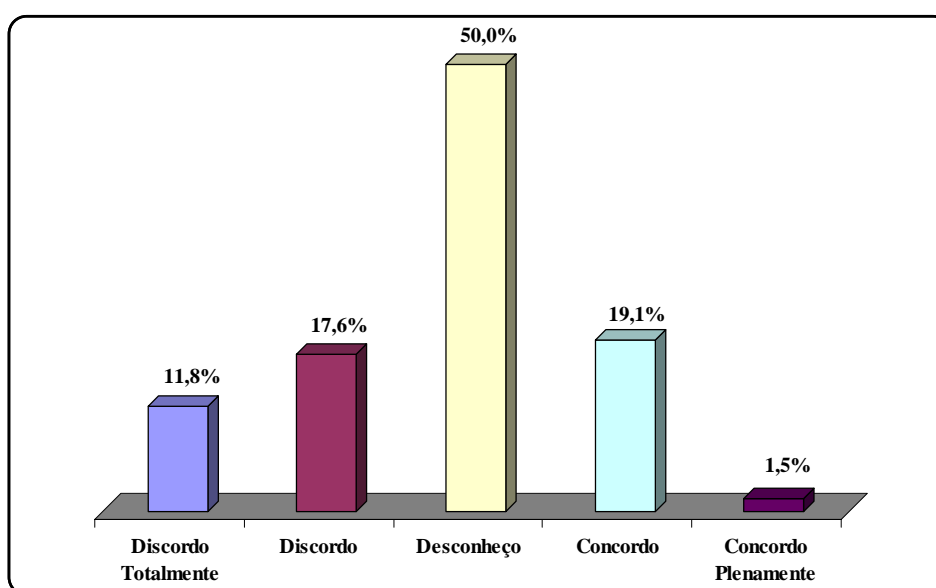


Figura 3.39: Existe um sistema de avaliação pessoal que estimula o compartilhamento de conhecimento.

Fonte: Dados de Pesquisa

Um conceito principal do componente estrutural da memória organizacional é o papel de cada funcionário (monitor, controlador ou supervisor) do *call center*. As expectativas de cada função, quais tarefas eles cumprem e quais tarefas eles não cumprem, residem na memória estrutural.

Com o tempo, estes papéis desenvolvem para ser o que eles atualmente são. O indivíduo pode influenciar o grupo, por exemplo, um atendente propõe que cada atendente comece a fazer parte do relatório mensal, quanto anteriormente somente o supervisor fazia esta função. Com estas mudanças ocorre o desenvolvimento dos papéis e a memória fica embutida nestes conceitos.

A Figura 3.40 demonstra que 62,5% dos entrevistados realmente desconhecem o assunto apresentado. É possível considerar essa resposta como uma discordância, os

funcionários podem desconhecer o assunto porque pode não estar ocorrendo mudanças significativas.

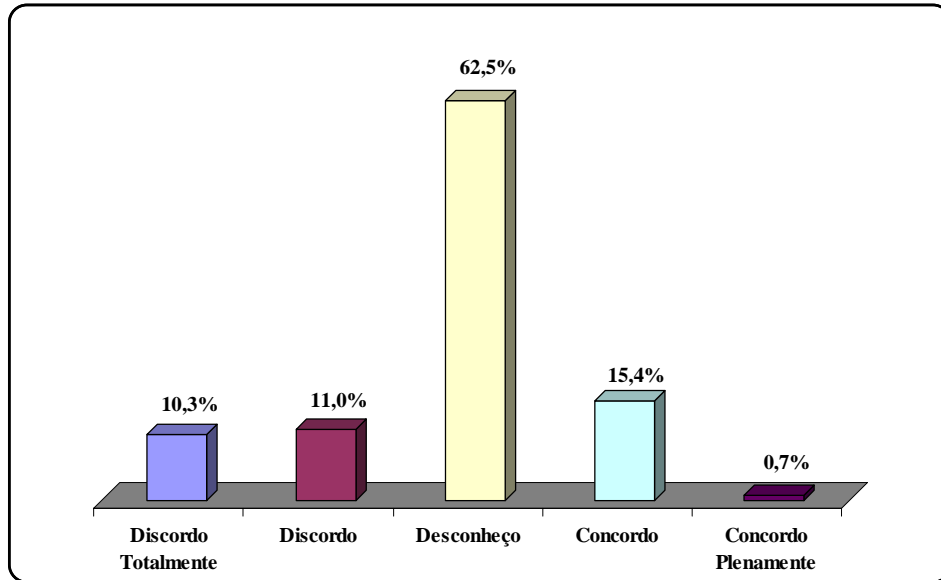


Figura 3.40: O papel do atendente, monitor, e/ou supervisor já foi alterado em razão de uma sugestão ou acontecimento.

Fonte: Dados de Pesquisa

A Figura 3.41 apresenta os resultados da questão referente à alteração da situação física em razão de uma sugestão anterior. Mais uma vez uma porcentagem significativa, 44,1%, dos entrevistados desconhece o assunto, que talvez possa ser considerado uma discordância ou que os entrevistados não estavam presentes durante uma mudança do *layout*, contra um valor praticamente igual, 42,7%, que concordaram que a situação física já foi alterada.

A situação física do *call center* também tem memória organizacional embutida, da qual trata de parte do componente ecologia. O *layout* da sala de atendimento oferece um ambiente de trabalho que auxilia o cumprimento da tarefa de atendimento ao cliente. Na decisão como o *call center* aumentará as posições, a memória que já foi utilizada, seria considerado nos novos planos.

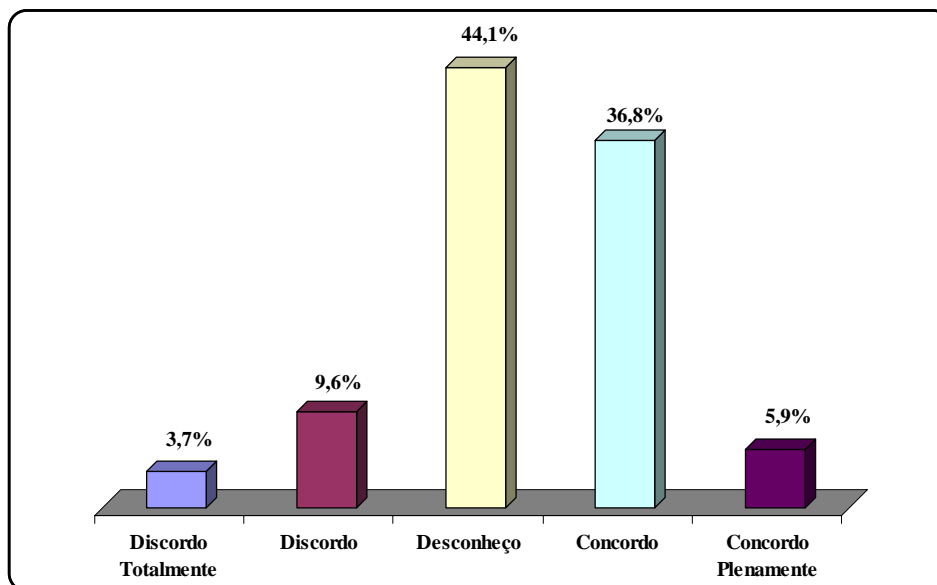


Figura 3.41: O *layout* da sala de atendimento já foi alterado em razão de uma sugestão ou acontecimento.

Fonte: Dados de Pesquisa

### 3.3.3.6 - Componente - Os recursos externos ou as ferramentas de memória organizacional

A parte 6 do questionário aborda o aspecto do componente dos recursos externos, as ferramentas ou artefatos de memória organizacional. Estes são os bancos de dados, sistemas de atendimento ao cliente e os manuais de treinamento. Este conceito frequentemente é considerado o único aspecto da memória organizacional, e trata principalmente com o conhecimento explícito, conhecimento documentado (imagens, manuais, bancos de dados, etc.)

O *call center* conta com vários sistemas de controle e acompanhamento das tarefas. Um sistema próprio do *call center* é o Programa de Procedimento, que é um banco de dados organizado pelos seus próprios funcionários. Muita informação aplicável reside nesse banco de dados, tais como, os procedimentos diferentes dos municipais do estado, endereços relevantes, entre outras informações. O programa é, de fato, indispensável para os atendentes, uma vez que os mesmos usam-no constantemente no atendimento aos clientes.

Observando-se a Figura 3.42, pode-se perceber que 50,7% dos entrevistados concorda que podem efetuar alterações no programa procedimento. Entretanto, uma grande parte, 38,2% ainda desconhece o programa.

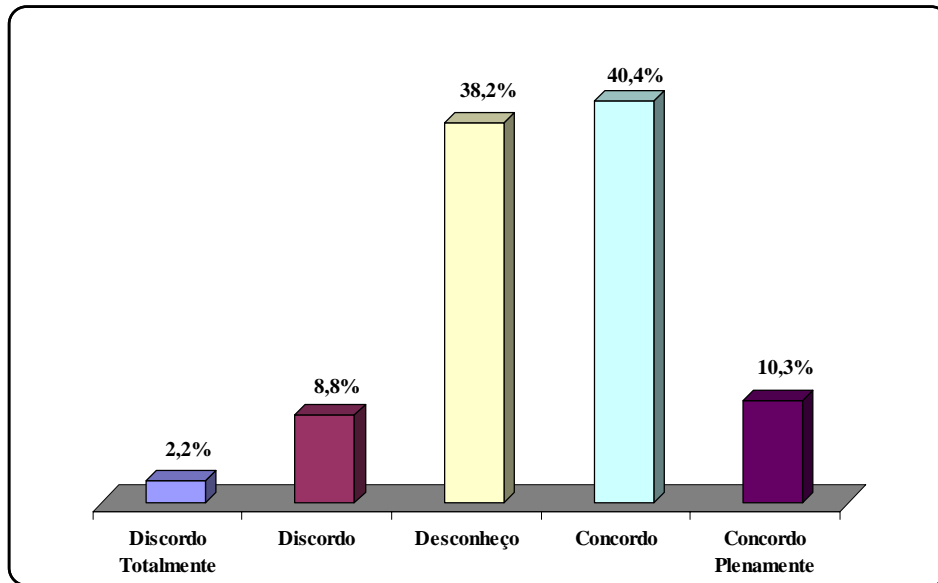


Figura 3.42: Há possibilidade de uma mudança no Programa de Procedimento, no sentido de atualizá-lo ou melhorá-lo.

Fonte: Dados de Pesquisa

A Figura 3.42 mostra que a maioria, 48,6% concorda que o Programa de Procedimento agrega valor enquanto cumprindo as tarefas de trabalho. Entretanto, nesse item ainda encontra-se um percentual expressivo, 38,2% que desconhece o assunto, aparentemente este seria um assunto fácil de entender, o programa ajuda cumprir as tarefas ou não.

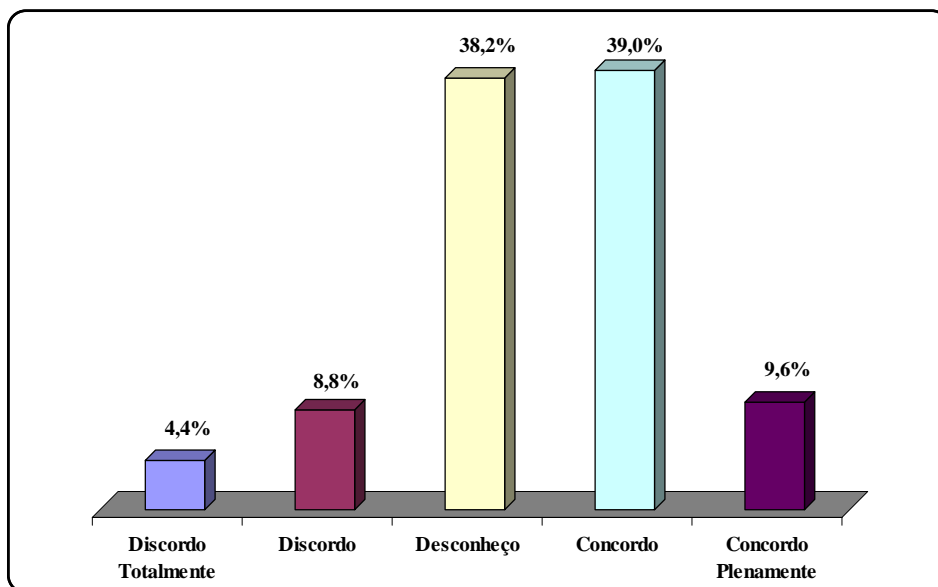


Figura 3.43: Nas atividades cotidianas o Programa de Procedimento agrega valor.

Fonte: Dados de Pesquisa

Ainda, sobre bancos de dados, destaca-se o sistema de Apoio ao Atendimento, que é um sistema indispensável para os atendentes obterem informações no atendimento do cliente, sistema este mantido pela Celesc. Assim, todas as atualizações e mudanças são feitas pela



Celesc e não o *call center*. Mesmo tratando-se de um sistema gerenciado pela Celesc, a Figura 3.44 mostra que a maioria dos entrevistados, 60,3% concorda que há possibilidades de alterar, atualizar e/ou melhorar este sistema da Celesc.

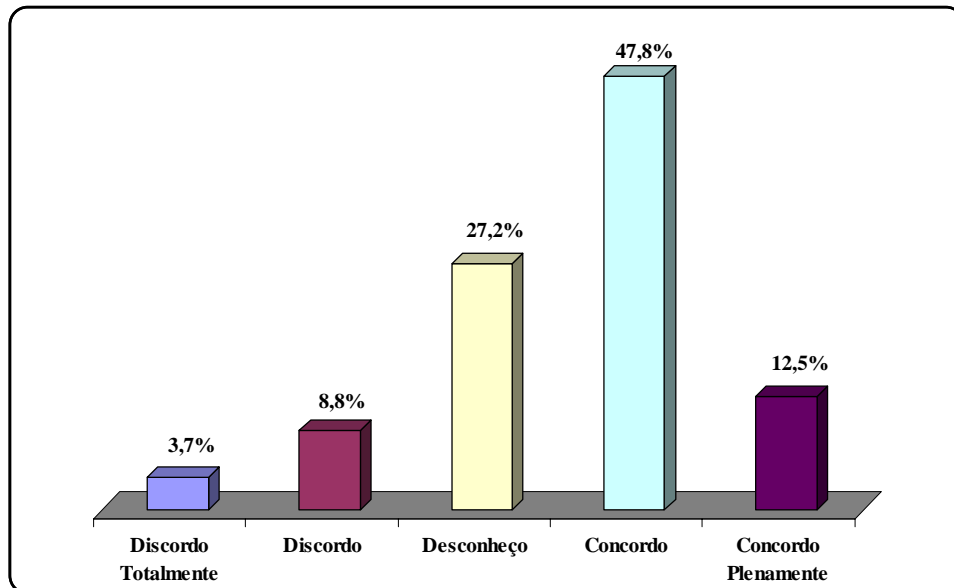


Figura 3.44: Há possibilidades de alterar, atualizar e/ou melhorar o Sistema de Apoio de Atendimento.  
Fonte: Dados de Pesquisa

O sistema de Apoio ao Atendimento agrega valor e ajuda os atendentes no trabalho cotidiano é o foco da Figura 3.45. Esse item mostra que 56,9% concordam que o sistema agrega valor, enquanto pouco mais de um terço (36,0%) desconhecem o assunto. Salienta-se que esse índice pode ser consequência das respostas dos atendentes novos no *call center* e que, ainda, estão se familiarizando com os sistemas.

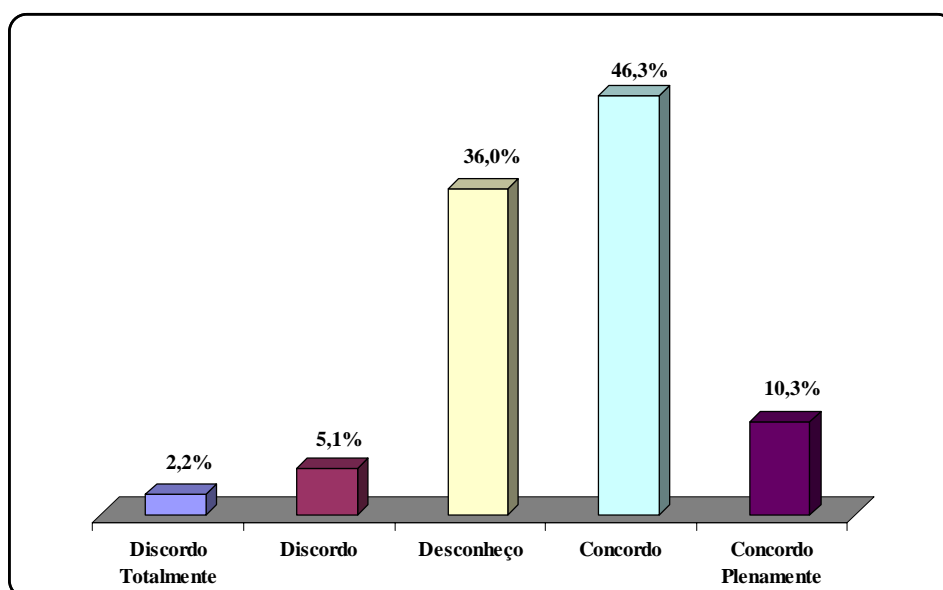


Figura 3.45: Nas atividades cotidianas o Sistema de Apoio ao Atendimento agrega valor.  
Fonte: Dados de Pesquisa

Pelos dados apresentados na Figura 3.46, conclui-se que 54,4% dos entrevistados concorda que as ferramentas da memória organizacional são explicadas de forma eficiente durante o treinamento.

Sendo que, como demonstrado Figura 3.47, 75,0% dos entrevistados concordaram que o seu trabalho seria impossível de ser realizado sem as ferramentas, contra apenas 13,9% que discordaram sobre a importância das mesmas.

Os sistemas contêm muita informação, conhecimento explícito e memória. Para poupar tempo e fornecer informação aos clientes sem erros, esse tipo de ferramenta pode ser vital para as operações e sem estes, torna-se impossível cumprir as tarefas do *call center*.

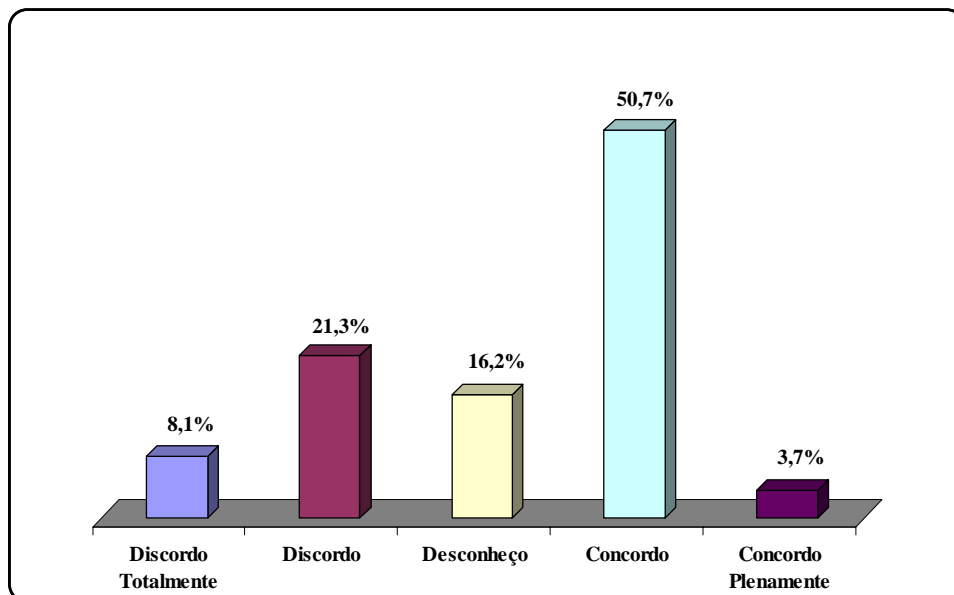


Figura 3.46: As ferramentas da memória organizacional são explicadas de forma eficiente durante o treinamento.

Fonte: Dados de Pesquisa

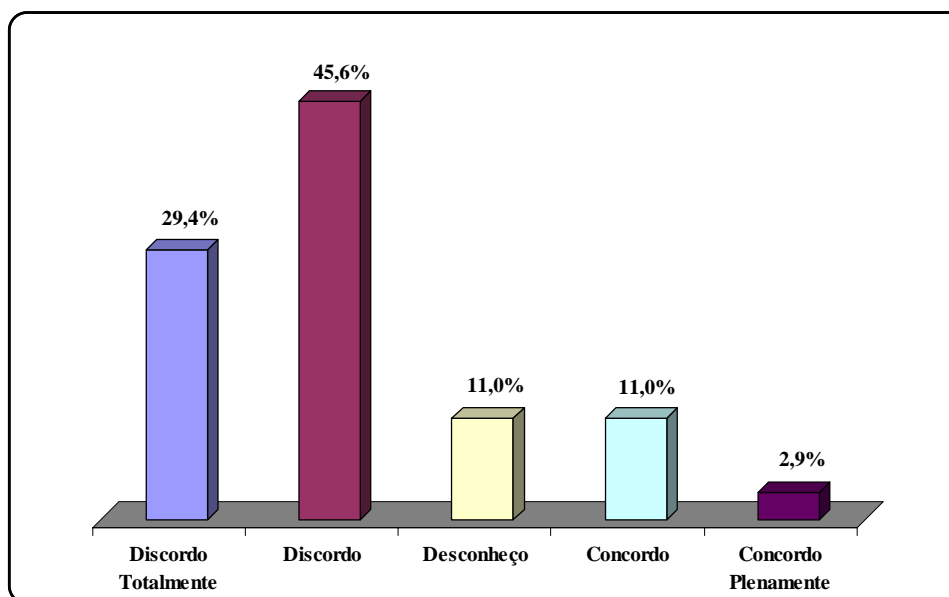


Figura 3.47: É possível realizar o seu trabalho sem estas ferramentas.  
Fonte: Dados de Pesquisa

Um outro artefato da memória organizacional são os manuais de treinamentos. Os atendentes podem utilizar esses manuais durante o trabalho quando ocorrem determinadas dificuldades no dia a dia do *call center*.

Os manuais contêm memória e conhecimento explícito dos expertos técnicos da Celesc e também podem incluir as anotações escritas que o *treinee* aumenta durante o treinamento que ajuda ele mesmo entender os sistemas e como ele compreende os vários processos e o funcionamento dos sistemas. Uma oportunidade de alterar, atualizar e/ou melhorar os manuais asseguraria que as memórias e experiências podem ser documentadas e deixadas nestes componentes (recursos externos) da memória organizacional para aperfeiçoar as operações do *call center*. Nesse sentido, como observado na Figura 3.48, 63,2% dos entrevistados concorda que há possibilidades de alterar os manuais usados durante o treinamento.

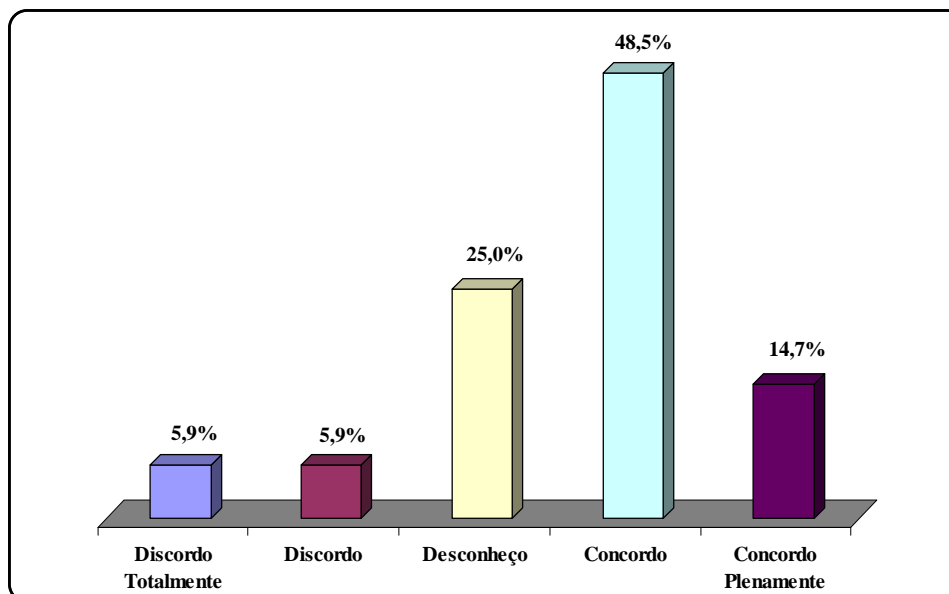


Figura 3.48: Há possibilidades de alterar, atualizar e/ou melhorar os manuais usados durante o treinamento.

Fonte: Dados de Pesquisa

Os Sistemas Emergencial e Comercial são os sistemas que os atendentes usam para atender o cliente, sendo que estes sistemas executam todos os aspectos de conserto, falta de eletricidade, instalações, pagamentos, faturas, atrasos, ligações, reinício de fornecimentos e informações de clientes.

Os sistemas são mantidos pela Celesc e são os principais sistemas do trabalho do atendente. O sistema de apoio de atendimento e o programa de procedimentos somente são recursos e bancos de dados.

Dos entrevistados, 65,4% concordam que há possibilidades de alterar o Sistema Emergencial e somente 12,5% discordam. O número de funcionários que desconhecem é menor (22,1%) em comparação dos outros assuntos do questionário.

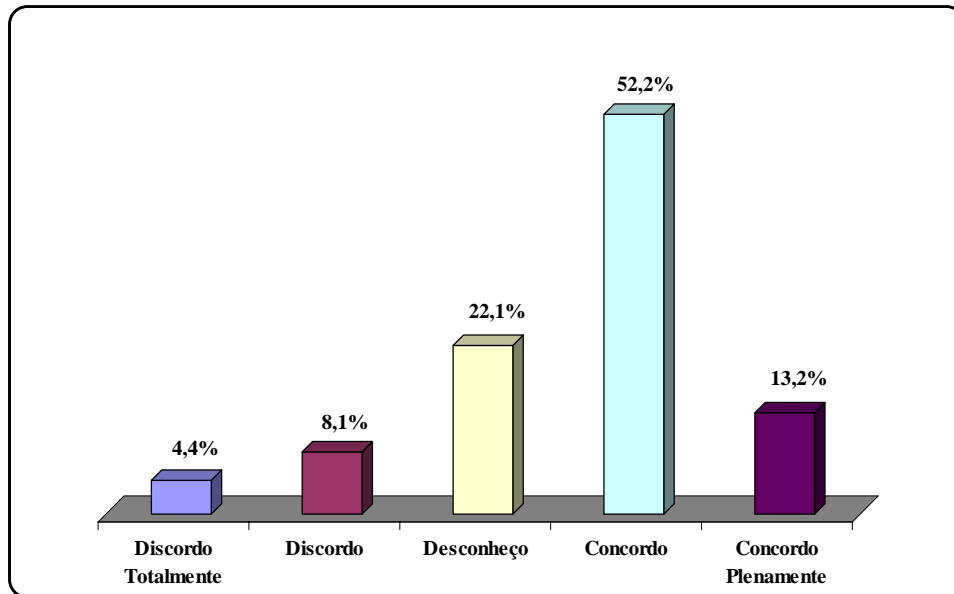


Figura 3.49: Há possibilidades de alterar, atualizar e/ou melhorar o Sistema Emergencial.  
Fonte: Dados de Pesquisa

Na mesma linha, foi pesquisado sobre o Sistema Comercial da Celesc. Os dados apresentados na Figura 3.50 mostram que de novo um grande percentual, 69,9% dos pesquisados concorda que há possibilidades de alterar este sistema. Pelo exposto, nesse item pode-se afirmar que de um modo geral existe a possibilidade de alteração do sistema.

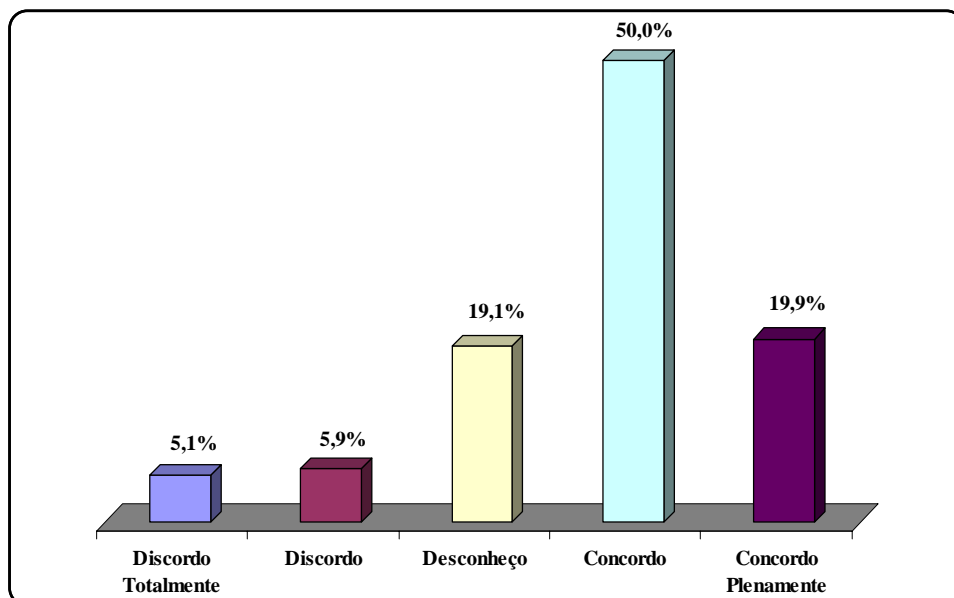


Figura 3.50: Há possibilidades de alterar, atualizar e/ou melhorar o Sistema Comercial.  
Fonte: Dados de Pesquisa

No final do questionário foi oferecido um espaço para os entrevistados apresentarem seus comentários. Dos 136 que responderam 13, aproximadamente 10%, deixaram comentários. Esses comentários (Anexo A) em geral demonstram que os funcionários do *call*

*center* da Celesc são motivados para ajudar e estão dispostos a fazer sugestões para que a organização melhore. De fato, pensam em aprimorar os sistemas e procedimentos objetivando um atendimento melhor aos clientes da Celesc.

Os comentários, ao mesmo tempo, mostram que alguns dos funcionários querem melhorar os procedimentos e o *call center* em geral, mas sentem que eles não têm oportunidades para fazer sugestões ou as sugestões não são acatadas.

Os resultados dos questionários demonstram vários pontos interessantes. Como descrito em 3.1.1 sobre a Escala Likert uma porcentagem menor dos entrevistados selecionaram a resposta de “concordo plenamente” ou “discordo totalmente”, entretanto discordo totalmente apareceu com um pouco mais de frequência. Estes resultados verificaram o conceito que respondentes em geral preferem usar as respostas gerais e não as respostas extremas.

Vale destacar também, que, um grande percentual dos entrevistados optou pela opção de “desconhecer”, quase todas as perguntas, aproximadamente 30%. Uma razão possível para estas respostas é que 24,4% (Tabela 1) da população estudada são *trainees* que estão a três meses no *call center* da Celesc.

Com os 136 questionários preenchidos, uma boa reflexão pode ser feita sobre a memória organizacional do *call center* e se o atendente indivíduo tem uma oportunidade de influenciá-la. Sendo a única maneira de ligar o assunto de rotatividade com memória organizacional, se o indivíduo pode alterar os componentes da memória organizacional, ele pode influenciar estes componentes. Todavia, este não significa que ele influenciaria ou se esta influência seria construtiva ou prejudicial.

No *call center*, objeto da pesquisa, em geral, observa-se que os funcionários têm oportunidades de alterar, atualizar ou melhorar estes componentes da memória organizacional. Entretanto, quando o assunto de sugestões é abordado nos itens do questionário, os entrevistados indicaram que não existem ocasiões de dar sugestões sobre as operações e procedimentos do *call center* (veja os comentários em Anexo A).

A maioria dos itens que tratam com o compartilhamento de conhecimento e se este conhecimento está sendo capturado, demonstraram assim, que o *call center* realmente possui uma cultura de compartilhar e capturar o conhecimento dos seus membros. Contudo, acredita-se que para os mesmos essa questão não está clara.

## CAPÍTULO 4 - CONCLUSÕES

### 4.1 - Conclusões

Na sociedade do conhecimento, os trabalhadores passaram a ser os próprios donos do capital, o conhecimento. Este fato oferece a estes trabalhadores oportunidades e liberdades que não existiam, oportunizando empregos em diferentes organizações e em diversos lugares do mundo ao mesmo tempo.

Com as mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho dentro desta nova sociedade baseada no conhecimento, os trabalhadores não fazem mais carreira somente em uma organização, mas passam por diferentes empresas ao longo de suas vidas profissionais.

Neste contexto, o significativo aumento na taxa de rotatividade das empresas nos mais diferentes países, faz-se pertinente questionar quais os impactos desta rotatividade para as empresas e como este fator influencia a memória organizacional da mesma. Percebe-se que a rotatividade dos funcionários dentro de uma determinada empresa possui aspectos negativos, como investimento no treinamento de um novo funcionário, até que ele adquira os conhecimentos necessários para executar determinadas tarefas.

Entretanto, por outro lado, a rotatividade pode ter aspectos positivos, com a introdução de novos trabalhadores também serão introduzidos na empresa novos conceitos e idéias, diferentes formas de executar as mesmas tarefas, talvez de formas mais eficazes, e novas experiências serão compartilhadas pelo grupo.

Assim, percebe-se que o grande desafio das organizações nesta nova realidade é maximizar os aspectos positivos desta alta taxa de rotatividade, aproveitando ao máximo os conhecimentos e experiências de seus funcionários. Para isso, a empresa necessita impreterivelmente criar mecanismos que registrem estes conhecimentos formando a sua memória organizacional.

Desta forma, a gestão do conhecimento assume um papel fundamental, uma vez que incentiva que cada indivíduo compartilhe o conhecimento com os outros membros da organização, deste modo, aumentando e melhorando a memória organizacional da empresa.

O objetivo da pesquisa foi verificar a influência do conhecimento individual na memória organizacional do *call center* da Celesc, a partir da percepção de seus operadores. Assim, foi verificado se o *call center* da CELESC oportuniza que os seus atendentes contribuam com a memória organizacional da empresa, ao mesmo tempo, em que se tentou

averiguar a existência de mecanismos que registram o conhecimento e experiências desses funcionários. Neste sentido, há uma freqüente preocupação das empresas da era do conhecimento, pois uma empresa que não utiliza a sua memória é uma empresa estagnada.

Entretanto, verificou-se através das reflexões teóricas apresentadas nesta dissertação, bem como na aplicação dos questionários, que os operadores do *call center* da Celesc possuem, oportunidades de influenciar a memória organizacional da empresa.

As representações dos itens do questionário (Seção 3.3.3) mostram que os atendentes acreditam que os seus conhecimentos são compartilhados com os colegas; que suas experiências são capturadas ou registradas de alguma forma pela empresa; que possuem oportunidades de alterar, atualizar ou melhorar os componentes da memória organizacional; e que na respectiva empresa existe uma cultura que incentiva o compartilhamento do conhecimento.

Contudo, um fato curioso foi observado, nas perguntas que era possível aos atendentes darem suas sugestões, uma diferente realidade foi apresentada, já que os funcionários declararam que não se sentem à vontade para dar sugestões à empresa, ou ainda, que a empresa não recebe e tampouco utiliza esses conhecimentos.

Ao mesmo tempo, em que as respostas confirmaram que os pesquisados acreditam que a saída de um funcionário poderá significar uma perda de competência e um enfraquecimento das operações da empresa, por outro lado, verificou-se respostas contrárias, quando os mesmos pesquisados confirmavam a existência de uma cultura de compartilhar conhecimento dentro da empresa, onde o conhecimento dos atendentes é dividido e capturado na memória organizacional da mesma.

Este fato é no mínimo intrigante, já que uma empresa que compartilha o conhecimento e experiências de seus funcionários e a registra em sua memória organizacional tende a não perder com a rotatividade existente dentro da empresa, sendo que a saída de um funcionário nem sempre representa perda de competência ou enfraquecimento em suas operações.

Segundo, o levantamento bibliográfico pertinente à gestão do conhecimento, especificamente sobre rotatividade e sua influência na memória organizacional apresentados nesta dissertação, pode-se considerar que os indivíduos influenciam negativamente ou positivamente a memória organizacional da empresa.

Porém, é válido ressaltar, que nem sempre a rotatividade é negativa para uma empresa, mesmo já havendo um pré-conceito referente ao tema, uma vez que no passado isso significava somente perda de competências e custos, atualmente, a questão da rotatividade



aponta para novos caminhos bem mais positivos, como a aquisição de novos conhecimentos por parte da empresa.

O *call center* da Celesc tem uma taxa de rotatividade relativamente alta, uma média de 32,75% (Tabela 2) em comparação com as taxas recomendáveis segundo os autores citados ao longo da pesquisa (Capítulo 2). Entretanto, é uma taxa menor do que a maioria dos *call centers* do mundo, isso deve-se principalmente pelo fato deste *call center* não ter *telemarketing* ou chamadas “ativas”, ele somente atende e ajuda nas diferentes solicitações dos clientes. Isso faz com que nesta empresa não exista um sistema de cotas, o que deixa os atendentes menos pressionados ao atenderem os seus clientes, e conseqüentemente, esses atendentes ficam mais tempo no emprego.

Um outro fator que influencia o processo de demitir ou contratar atendentes é o treinamento, que é oferecido somente duas ou três vezes por ano, forçando muitas vezes, a empresa a permanecer com um funcionário por mais tempo do que ela realmente desejava.

Após a análise dos questionários, constatou-se que no *call center* da Celesc, são oferecidas oportunidades aos funcionários para influenciarem os componentes da memória organizacional. Os vários componentes da memória organizacional são prevalentes nas operações, nos procedimentos e nos indivíduos do *call center*, (Figura 3.2).

A memória individual de cada membro é compartilhada e aumentada durante o treinamento, especificamente, no treinamento prático básico (caroninha) quando os atendentes experientes ficam ao lado do *trainee*, durante as primeiras semanas até que ele esteja apto para a função. Segundo o questionário aplicado, percebeu-se que os atendentes sentem que de alguma forma, o seu conhecimento está sendo compartilhado e registrado pela empresa.

Este estudo mostrou que uma alta taxa de rotatividade no *call center* pode ter influências nos componentes da memória organizacional. Contudo, as respostas dos questionários demonstram que em todos os componentes da memória organizacional o operador tem oportunidades de efetuar mudanças. Todavia, estas contribuições só acontecem após a aprovação da gerência, o que diminui as chances de se implementar uma contribuição prejudicial.

Com esta pesquisa, percebeu-se que o *call center* da Celesc emprega muitos conceitos fundamentais da gestão do conhecimento, tendo como foco principal o atendimento aos seus clientes. Esta afirmação pode ser conferida através das respostas dos questionários, que também evidenciaram a satisfação dos funcionários com o atendimento dado aos seus clientes e com a empresa de modo geral. Este último item foi evidenciado principalmente, através das conversas informais durante o estudo do *call center*.

Assim, constata-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, sendo os resultados satisfatórios, dentro das limitações apontadas neste trabalho.

Finalmente, é importante destacar que a crescente demanda da sociedade, faz com que o fornecimento de eletricidade continue a aumentar, e com isso, o *call center* da Celesc tende a ter mais e novos clientes. Portanto, é fundamental que a respectiva empresa utilize eficazmente a própria memória e o conhecimento da organização, para prever e cumprir as metas, assegurando, de certa forma, a continuidade do bem estar a seus funcionários, e, portanto, o bom atendimento aos seus clientes.

#### **4.2 - Sugestões para Trabalhos Futuros**

É preciso considerar que os resultados apresentados nesta pesquisa somente abordam estes conceitos e não esgotam todos os aspectos. Ao fim deste estudo, apresentam-se as seguintes sugestões para trabalhos a serem realizados no futuro:

- Comparar o atendimento dos clientes deste *call center* com outros *call centers* que sejam especificamente de atendimento ao cliente, estabelecendo assim as melhores diretrizes para o atendimento;
- Estudar os *call centers* do setor elétrico no Brasil, analisando e comparando as taxas de rotatividade e a influência delas no cumprimento das metas da ANEEL;
- Comparar a rotatividade do *call center* da Celesc com a rotatividade existente em outros *call centers*, no intuito de verificar as principais causas do desligamento dos funcionários nestas empresas;

## REFERÊNCIAS

- ABBASI, Sami M; HOLLMAN, Kenneth W. Turnover: The real bottom line. **Public Personnel Management**, v. 29, n. 3, p. 333-342, fall 2000.
- ABECKER, Andreas; *et al.* Toward a technology for Organizational Memories. **IEEE Intelligent Systems**, v. 13, p. 40-48, maio/jun. 1998.
- ACKERMAN, Mark. **Answer Garden: A Tool for Growing Organizational Memory**. 1994. 153 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts, USA, 1994.
- ACKERMAN, Mark S.; HALVERSON, Christine A. Reexamining Organizational Memory. **Communications of the ACM**, v. 43, n. 1, p. 58-64, jan. 2000.
- ADIDAM, Phani Tej. Causes and Consequences of High Turnover by Sales Professionals. **Journal of American Academy of Business, Cambridge**, v. 10, n. 1, p. 137-141, set. 2006.
- ALAVI , Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quartely**, v. 25, n.1, p. 107-136, mar. 2001.
- BASIL, Victor Robert, *et al.* An Experience Management System for a Software Engineering Research Organization In: NASA SEL SOFTWARE ENGINEERING WORKSHOP, 26, 2001, Greenbelt, Maryland, United States. **Proceedings...** Greenbelt, MD: NASA SEW, 2001. v. 1. p. 1-7.
- BATT, Rosemary; DOELGAST, Virginia; KWON, Hyunji. **The U.S. Callcenter Industry 2004, National Benchmarking Report**, Ithaca, NY: Cornell University, 2005.
- BRASIL, Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. Resolução n. 456, de 29 de novembro de 2000.
- BRASIL, Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. Resolução Normativa n 57, de 12 de abril de 2004.
- BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Indicadores IBGE Pesquisa Mensal de Emprego**, maio 2006.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Estudiosos Pesquisadores**, 2006. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/EstudiososPesquisadores/PDET/faq/conteudo/bases.asp#11>>. Acesso em: 15 nov. 2006.
- BROWN, James D. What Issues affect Likert-scale questionnaire formats? **Shiken: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter**, v. 4, n. 1, p. 18 – 21, apr. 2000. Disponível em: <[http://jalt.org/test/bro\\_7.htm](http://jalt.org/test/bro_7.htm)>. Acesso em: 15 out. 2006.
- CARL BRO GROUP, **Annual Report 2005, Carl Bro Group**. Denmark: Carl Bro Group, 2005. Disponível em: <[http://www.carlbro.com/NR/rdonlyres/907A4E1B-81A1-4784-B3D8-FB507C78E9F5/0/Annualreport2005uk\\_web.pdf](http://www.carlbro.com/NR/rdonlyres/907A4E1B-81A1-4784-B3D8-FB507C78E9F5/0/Annualreport2005uk_web.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2006.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. – CELESC. Divisão de Atendimento Comercial. **Especificações Técnicas: Contrato pelo CALLCENTER, CELESC e PLANSUL**. 2002.

\_\_\_\_\_. Divisão de Atendimento Comercial. **Relatório Mensal para Apuração de Metas CALLCENTER**, 2005.

\_\_\_\_\_. **Informações Institucionais**. 2006. Disponível em: <<http://www.celesc.com.br>>. Acesso em: 11 nov. 2006.

\_\_\_\_\_. Divisão de Atendimento Comercial. **Relatório Mensal para Apuração de Metas CALLCENTER**, 2006.

CHALKLEY, Tom. In: CLEVELAND, Harlan. Information as Resource, **The Futurist**, Bethesda, EUA: p. 34-39, dez. 1982. Disponível em: <[www.wfs.org](http://www.wfs.org)>. Acesso em: 25 de jun. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

CLARK, Donald. **Understanding. Performance, Learning, Leadership and Knowledge**. 2004. Disponível em: <<http://www.nwlink.com/~donclark/performance/understanding.html>>. Acesso em: 11 de jul. 2006

COAKES, Elayne; BRADBURN, Anton; SUGDEN, Gill. Managing and leveraging knowledge for organisational advantage. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 2, p. 118–128, 2004.

CONKLIN, Jeff. **Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy**. CogNexus Institute, 2001. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2006.

CONLEY, Lucas. No Wonder the Economy Is Dragging! The Price of Professionalism. **Fast Company**, v. 89, p. 32, dez. 2004. Disponível em: <<http://www.fastcompany.com/magazine/89/statistics.html>>. Acesso em: 4 set. 2006.

COOK, Scott D. N.; BROWN, John Seeley. Bridging Epistemologies: The generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. **Organization Science**, v. 10, n. 4, p. 381-400, abr. 1999.

COSTA, José E. Processo Estruturado. **Você S/A**, Rio de Janeiro: Editora Abril, maio 2006. Disponível em: <[http://vocesa.abril.com.br/informado/aberto/ar\\_132638.shtml](http://vocesa.abril.com.br/informado/aberto/ar_132638.shtml)>. Acesso em: 10 dez. 2006.

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

EDVINSSON, Leif. Developing Intellectual Capital at Skandia. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 366-373, 1997.

ENTERWEB, The Enterprise Development Website. Knowledge Economy, 2005. Disponível em: <<http://www.enterweb.org/know.htm>>. Acesso em: 1 jul. 2006.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. **RAC**, v. 5, n. 2, maio/ago. 2001

FINNEGAN, Richard. A Call Center Q&A with Richard Finnegan. **Call Center Magazine**, v. 18, n. 9, p. 56-57, set. 2005.

FRIEDMAN, Thomas L. **O Mundo é Plano: uma Breve História do Século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, Jean; LOWE, Bill. Employee Retention: Approaches for Achieving Performance Objectives. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge: v. 1, n. 2, p. 201-205, mar. 2002.

GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. How Forgetting Leads to Innovation. **Chief Executive Officer Magazine**, v. 216, p. 46-49, mar. 2006.

GROSS, Allison. Is your turnover rate only 30%? **Call Center Magazine**, v. 18, n.8, p. 48, ago. 2005.

GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Knowledge Flows within Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 473-496, 2000.

GUTHRIE, James. The management, measurement and the reporting of intellectual capital, **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 1, p. 27-41, 2001.

HEY, Jonathan. **The Data, Information, Knowledge, Wisdom Chain: The Metaphorical link**. dez. 2004. Disponível em: <[http://ioc.unesco.org/Oceanteacher/OceanTeacher2/02\\_InfTchSciCmm/DIKWchain.pdf](http://ioc.unesco.org/Oceanteacher/OceanTeacher2/02_InfTchSciCmm/DIKWchain.pdf)> Acesso em: dia 11 jul. 2006.

JACKSON, Kathryn E. Overturn the High Cost of Employee Turnover. **Multichannel Merchant**, Prism Business Media, 27 jun. 2006. Disponível em <[http://multichannelmerchant.com/opsandfulfillment/contact\\_center\\_advisor/overturn\\_turnover/index.html](http://multichannelmerchant.com/opsandfulfillment/contact_center_advisor/overturn_turnover/index.html)>. Acesso em: 1 out. 2006.

HOLSAPPLE, Clyde W.; JOSHI, Kshiti, D. Organizational knowledge resources. **Decision Support Systems**, v. 31, p. 39-54, 2001.

JOHNSON, Julie T.; GRIFFETH, Roger W.; GRIFFIN, Mitch. Factors discrimination functional and dysfunctional sales force turnover. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 15, n. 6, p. 399-415, 2000.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOH, S.C.L, *et al.* The application of knowledge management in call centres. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 4, p. 55-69, 2005.

LANZA, Wellington. A Aplicabilidade dos Princípios de Henry Fayol na Administração Contemporânea. **Revista Estudante On-Line 2003 à 2005**, FECAP, 2003.

LEHNER Franz; MAIER, Ronald K. How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory Systems? **Computer Science**, v. 2, n. 3-4, p. 277-298, out. 2000.

LEVINSON, Meridith. The ABCs of KM, **On-line CIO**, 2006. Disponível em: <<http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html#what>>. Acesso em: 1 ago. 2006.

MACEDO, Roberto Brás Matos; CHAHAD, José Paulo Z. **FGTS e a Rotatividade**. São Paulo: Nobel, Ministério do Trabalho, 1985.

MARTORELLI, William. **Brazil Emerges as an Offshore Destination, Trends, Business View and IT View Research Document**. Forrester Research, Inc. 6 de jul. 2006. Disponível em: <<http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,39742,00.html>>. Acesso em: 26 jul. 2006.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

MONTEIRO, Ana Maria M. **A Era do Relacionamento: Call Center, Contact Center, Telemarketing**. São Paulo: Fênix Edições Ltda., 2005.

NICOLAU, Isabel. **Gestão do Conhecimento e Flexibilidade Organizacional**. Lisboa, Portugal: ISCTE, jul. 2003. Disponível em: <[http://213.13.125.90/portallizer/upload\\_ficheiros/01-03\\_Isabel\\_Nicolau.pdf](http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/01-03_Isabel_Nicolau.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2006.

NICKOLS, Fred. The Knowledge in Knowledge Management. **The Knowledge Management Year Book 2000-2001**, CWL Publishing Enterprises, 2002. Disponível em: <<http://www.cwlpub.com/nickolsarticle.htm>>. Acesso em: 11 de jul. 2006.

NILAKANTA, Sree; MILLER, Leslie L.; ZHU, Dan. Organizational Memory Management: Technological and Research Issues. **Journal of Database Management**, v. 17, n. 1, p. 85-94, jan.-mar. 2006.

NONAKA, Ikujiro. A Dynamic Theory of Knowledge Creation. **Organizational Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, fev. 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa – Como as Empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. SECI, Ba, and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In: NONAKA, Ikujiro; TEECE, David (Ed.). **Managing Industrial Knowledge**. London: Sage, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. A firm as a dialectic being: toward the dynamic theory of the firm. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n.5, p. 995–1109, nov. 2002.

\_\_\_\_\_. The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge Management & Practice**, Palgrave Macmillan Ltd., v. 1, n. 1, p. 2-10, jul. 2003.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Guidelines and instructions for OECD Symposium. In: OECD SYMPOSIUM, INTERNATIONAL SYMPOSIUM MEASURING AND REPORTING INTELLECTUAL CAPITAL, 1999, Amsterdam. **Normas...** Paris: OECD, jun. 1999.

\_\_\_\_\_. **OECD Employment Outlook**. Paris: OECD, 2005.

PLANSUL. Planejamento e Consultoria: **Empresa, Filiais e Atividades**. 2006. Disponível em: <<http://www.plansul.com.br>>. Acesso em: 6 de jan. 2006.

POLYANI, Michael. **The Tacit Dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

POMI, Rugenia Maria. **A Importância da Gestão do turnover**. RH.COM.BR, 17 jan. 2005. Numa entrevista concedida ao RH.com.br. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998&org=3>>. Acesso em: 20 nov. 2006.

RAMAN, Sunil. Greying of India's call centres. **BBC News Online**, ago. 2004. Disponível em <[http://news.bbc.co.uk/2/hi/south\\_asia/3534672.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/south_asia/3534672.stm)>. Acesso em: 10 jan. 2007.

RAMOS, Carlos Alberto; CARNEIRO, Franciso Galvão. Os Determinantes da Rotatividade do Trabalho no Brasil: Instituições x Ciclos Econômicos. **Nova Economia Belo Horizonte**, v. 12, n. 2, p. 31-56 jul.-dez. 2002.

RANDALL, Dave; *et al.* Memories are made of this: Explicating Organizational Knowledge and Memory. **European Journal of Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 113–121, jun. 2001.

RICH, Eliot; DUCHESSI, Peter. Models for Understanding the Dynamics of Organizational Knowledge in Consulting Firms. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 3-6 jan. 2001, Maui, Hawaii. **Proceedings...** IEEE, jan. 2001.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

RILEY, Thomas B. **Tools for the Knowledge Economy: An Overview**. Ottawa, Canada, 2001.

ROBERTSON, James. Knowledge Management for call centres. **KM Column**, Step Two Designs Pty Ltd., fev. 2002.

RUSAW, A Carol. How downsizing affects Organizational Memory in Government: some implications for Professional and Organizational Development. **Public Administration Quarterly**, v. 28, n. 3/4, p. 482-500, Fall 2004/Winter 2005.

SATAVA, David. The A to Z of keeping staff. **Journal of Accountancy**, v. 195, n. 4, p. 67-70, abr. 2003.

SCHEIBER, Noam. As a Center for Outsourcing, India Could Be Losing Its Edge. **New York Times**, New York, May 2, 2004. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2004/05/02/business/worldbusiness/02india.html?ex=1398830400&en=a9c3ea29d5510aef&ei=5007&partner=USERLAND>>. Acesso em: 3 jul. 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SIMIÃO, Hugo Eduardo. Memória Organizacional. **Bate Byte**, Paraná: Companhia de Informática do Paraná – CELEPAR, v. 15, nov. 2001. Disponível em: <[www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2001/bb115/memoria.htm](http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2001/bb115/memoria.htm)> Acesso em: 25 out. 2006.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SVEIBY, Karl E. **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets**, New York, NY: Berrett-Koehler Publishers, 1997.

\_\_\_\_\_ A Knowledge-based Theory of the Firm to guide Strategy Formation. **Journal of Intellectual Capital**. v. 2, n. 4, p. 344-358, 2001.

UEBERSAX, John, S. Likert scales: dispelling the confusion. **Statistical Methods for Rater Agreement website**. 2006. Disponível em: <<http://ourworld.compuserve.com/homepages/jsuebersax/likert2.htm>>. Acesso em: 12 out. 2006.

UNITED STATES. Bureau of Labor and Statistics. **Employment Projections**, 2006. Disponível em: <<http://www.bls.gov/emp/home.htm>>. Acesso em: 15 maio 2006.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VU, Uyen. Answering call centre turnover. **Canadian HR Reporter**, v. 18, n. 14, p. 13. ago. 2005.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo Rivera. Organizational Memory. **Academy of Management. The Academy of Management Review**, v. 16, n.1, p. 57-91, jan. 1991.

WARDMAN, Kellie T. **Criando Organizações que Aprendem**. São Paulo: Futura, 1996

WATSON WYATT INC. Maximizing the Returns on Investments in Human Capital – Lessons from Seven Years of Global Studies. **Watson Wyatt Insider**, v. 15, n. 9, set. 2005a. Disponível em: <<http://www.watsonwyatt.com/us/pubs/insider/showarticle.asp?ArticleID=15205>>. Acesso em: 5 out 2006.



\_\_\_\_\_ Get the Most Out of Your Company's Turnover — Lessons from Watson Wyatt's Human Capital Index. **Watson Wyatt Insider**, v. 15, n. 10, out. 2005b. Disponível em: <<http://www.watsonwyatt.com/us/pubs/insider/showarticle.asp?ArticleID=15304>>. Acesso em: 5 out 2006.

WESLEY, Doug. **Optimizing Employee Retention In the Era of Knowledge Capital**. ChangeCraft Inc., 2000. Disponível em: <[http://www.changecraft.com/Articles/Retention/Optimizing\\_Employee\\_Retention.pdf](http://www.changecraft.com/Articles/Retention/Optimizing_Employee_Retention.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2006.

WEXLER, Mark N. Organizational memory and intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n. 4, p. 393-414, 2002.

WIIG, Karl M. Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. **Long Range Planninig**, v. 30, n. 3, p. 399-405, 1997.

YANG, Jan-te. Qualitative Knowledge Capturing and Organizational Learning: Two case studies in Taiwan hotels, **Tourism Management**, v. 25, p. 421–428, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGO, Celia Cristina. CULTURA ORGANIZACIONAL: Dimensões Estruturais e Aspectos Dinâmicos. **Informação & Sociedade: Estudos**, v.15, n. 2, 2005. Disponível em: <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/viewFile/32/30>. Acesso em: 2 out. 2006.

ZHANG, Li; TIAN, Yezhuang; QI, Zhongying. Impact of Organizational Memory on Organizational Performance: An Empirical Study. **The Business Review, Cambridge**, v. 5, n. 1, Summer, set. 2006.

ZHOU, Albert Z. ; FINK, Dieter. The intellectual capital web: A systematic linking of intellectual capital and knowledge management. **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, n. 1, p. 34-48, 2003.

## BIBLIOGRAFIA

- ABADESCO, Enrique V., Jr. **Training Knowledge Workers**. Asian Productivity Organization, 2004. Disponível em: <[http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-02\\_TrainingKnowledgeWorkers/01IntegratedReport\\_TKW.pdf](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-02_TrainingKnowledgeWorkers/01IntegratedReport_TKW.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2006.
- ACKERMAN, Mark S.; HALVERSON, Christine A. Considering an Organizational Memory. In: ACM CONFERENCE ON COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK, 1998, Seattle, Washington, United States. **Proceedings...** New York: ACM Press, 1998. p. 39-48.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESERVIÇOS. **Institucional e Pesquisa**. Disponível em: <<http://www.abt.org.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2006.
- BONTIS, Nick; DRAGONETTI, Nicola C.; JACOBSEN, Kristine; ROOS, Goran. The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. **European Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 391–402, 1999.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, Andre. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHOO, Wei Chun. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Campus, 1998.
- CHOO, Wei Chun. Sense making, knowledge creation and decision making: organizational knowing and emergent strategy. In Choo, Wei Chun; Bontis, Nick. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**, Oxford, U.K.: Oxford University Press, p. 79-88, 2002.
- CLEVELAND, Harlan. The Global Century. **Journal of the Association for History and Computing**, Forest Grove, EUA: AAHC, v. 3, n. 3, nov. 2000.
- DIERKES, Meinolf, *et al.* (org.) **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York, EUA: Oxford University Press, 2001
- EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A. (ed.) **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Cornwell, Inglaterra: Blackwell Publishing Ltd., 2005.
- EUROSTAT. **Population and Social Conditions**. Luxembourg: European Communities, 2005. Disponível em: <[www.europa.eu.int/comm/eurostat](http://www.europa.eu.int/comm/eurostat)>. Acesso em: 20 jul. 2006.
- FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA, Moacir de Miranda, Jr. (org.) **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

HALTIWANGER, John; VODOPIVEC, Milan. Worker flows, job flows and firm wage policies: An analysis of Slovenia. **Economics of Transition**, v. 11, n. 2, p. 253-290, 2003.

LUCIER, Chuck; SPIEGEL, Eric; SCHUYT, Rob. Why CEOs Fall: As Causas e Conseqüências da Rotatividade no Topo. **Strategy+Business**, Booz Allen Hamilton, 2002.

MADSEN, Tammy L.; MOSAKOWSKI, Elaine; ZAHEER, Srilata. Knowledge Retention and Personnel Mobility: The Nondisruptive Effects of Infows of Experience. **Organization Science**, v. 14, n. 2, p. 173-191, mar.-abr. 2003.

PARKER, Andrew; METCALFE, David; TAKAHASHI, Sonoko. Two-Speed Europe: Why 1 Million Jobs will move Offshore. **Forrester Research IT View and Business View Trends**, Forrester Research Inc., 18 aug. 2004. Disponível em: <<http://www.cio-online.com/fichiers/librairie/forrester-research-une-europe-a-deux-vitesses-pourquoi-un-million-d-emploi-vont-aller-a-l.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2006.

PASTORE, José. As causas da rotatividade. **Revista de Relações do Trabalho**, Confederação Nacional da Indústria, aug. 2001. Disponível em: <<http://www.josepastore.com.br/artigos/relacoestrabalhistas/169.htm>>. Acesso em: 30 nov. 2006.

RAO, Madanmohan. **Knowledge Management Tools and Techniques**. Oxford: Elsevier Ed., 2005.

ROOS, Johan; ROOS, Goran; DRAGONETTI, Nicola Carlo; EDVINSSON, Leif. **Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape**, London: Macmillan Business, 1997.

SOLE, Deborah; WILSON, Daniel G. Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. **Learning Innovations Laboratories, Harvard Graduate School of Education**, ACF14F3. Disponível em: <<http://lila.pz.harvard.edu/upload/lib/ACF14F3.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2006.

STARK, Mallory. High Turnover: Should You Care? **Working Knowledge for Business Leaders**, Cambridge: Harvard Business School, 26 jul. 2004. Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/archive/4277.html>>. Acesso em 16 maio, 2006.

STEWART, Thomas A. **Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations**. London: Nicholas Brealey, 1997.

STOVEL, Meaghan; BONTIS, Nick. **Voluntary turnover: knowledge management – friend or foe?** **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n. 3, p. 303-322, 2002.

TERRA, José C. C. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Negócio, 2000.

TERRA, José C. C.; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a Criação de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

**APÊNDICE A - Questionário: Memória Organizacional No *Call Center* –  
CELESC/PLANSUL**

## Universidade Federal de Santa Catarina

O presente questionário é parte de um projeto de dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de mestre. O projeto de dissertação está relacionado com a área de Gestão do Conhecimento e, enfoca o conceito dos impactos da rotatividade na Memória Organizacional.

A Memória Organizacional reside nos indivíduos, na cultura, nos procedimentos, na estrutura e ambiente de trabalho e nos artefatos (banco de dados, manuais, etc.) de uma organização e auxilia a mesma a usar e aprender das experiências da organização e dos indivíduos, para operar eficiente e eficazmente.

Qualquer manifestação sobre o tema, que entender seja procedente e que não foi perguntado poderá ser redigida no espaço final do questionário.

Antecipadamente, agradeço sua colaboração configurada no preenchimento deste questionário.

Atenciosamente, David LaSpisa

**O questionário tem como objetivo essencialmente acadêmico, não havendo necessidade da identificação pessoal.**

### Questionário: MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NO CALL CENTER – CELESC/PLANSUL

#### 1. Perfil das Pessoas

##### 1.1 Função:

- Atendente  
 Monitor  
 Controlador  
 Supervisor

##### 1.2 Idade

- 15-20     21-25     26-30     31-35  
 36-40     41-45     46-50     acima de 50 anos

##### 1.3 Formação

- Ensino Médio incompleto  
 Ensino Médio completo  
 Superior incompleto  
 Superior completo  
 Pós-Graduação cursando  
 Pós-Graduação completo

##### 1.4 Tempo na profissão

- menos de 1 mês     1 a 3 meses     3 a 6 meses     6 a 12 meses  
 1 a 2 anos     2 a 3 anos     3 a 5 anos     5 a 10 anos     mais de 10 anos

##### 1.5 Tempo de trabalho na empresa (PlanSul)

- menos de 1 mês     1 a 3 meses     3 a 6 meses     6 a 12 meses  
 1 a 2 anos     2 a 3 anos     3 a 5 anos     5 a 10 anos     mais de 10 anos

## 1.6 Tempo na atual função

- ( ) menos de 1 mês    ( ) 1 a 3 meses    ( ) 3 a 6 meses    ( ) 6 a 12 meses  
 ( ) 1 a 2 anos    ( ) 2 a 3 anos    ( ) 3 a 5 anos    ( ) 5 a 10 anos    ( ) mais de 10 anos

**Indique seu grau de concordância em relação às afirmações abaixo:**

1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3 – Desconheço	4 - Concordo	5-Concordo Plenamente
-----------------------	------------	----------------	--------------	-----------------------

**2. Memória Organizacional – Componente Individuo**

2.1 O conhecimento dos funcionários mais experientes é repassado aos funcionários mais novos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2 O conhecimento tácito (*know-how*, experiências) que o funcionário trouxe com ele para esta empresa é capturado (através de documentos, imagens, conversações formais ou informais, entre outros).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 A experiência e o conhecimento que você adquire neste emprego são capturados/registrados (através de documentos, imagens, conversações formais ou informais, entre outros).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4 Quando um funcionário muda de cargo ou sai da empresa ele deixa registrado de alguma forma os seus conhecimentos e a sua experiência.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.5 Os funcionários que saem da empresa têm a oportunidade de dar sugestões para aumentar e/ou melhorar o conhecimento (memória organizacional) da empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.6 A saída (aposentadoria, demissão, mudança de empresa) dos funcionários prejudica a elaboração de uma Memória Organizacional (o registro e armazenamento de informações e conhecimentos).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.7 A saída dos funcionários poderá significar:

2.7.1 perda de competência da empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.7.2 um ganho para a empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.7.3 um desperdício da memória organizacional (conhecimento) para a empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.7.4 enfraquecimento das operações no cotidiano da empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.8 Considerando as saídas já ocorridas da empresa:

2.8.1 ocorreu descontinuidade nas operações

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.8.2 o conhecimento dos funcionários foi transferido para a empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.8.3 houve ocorrências de repetir trabalho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 3. Memória Organizacional – Cultura

3.1 A empresa oportuniza a qualquer hora o diálogo das operações.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2 Existem oportunidades de compartilhar seu conhecimento com os outros funcionários e receber conhecimento deles.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3 Existe uma cultura na empresa de compartilhamento de conhecimento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.4 Têm ocasiões formais para conversar com os colegas sobre as experiências e conhecimentos adquiridos nas tarefas cotidianos da empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.5 No dia-dia existem oportunidades de dar sugestões à empresa das operações.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.6 Há pessoas na empresa que criam situações que facilitem o compartilhamento do conhecimento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.7 Há pessoas na empresa que dificultem o compartilhamento do conhecimento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 4. Memória Organizacional – Transformações / Processos

4.1 Durante o treinamento, no *módulo emergência*, algum instrutor compartilhou sua experiência prática.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2 Durante o treinamento, no *módulo emergência*, algum atendente dividiu suas experiências com o grupo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3 Durante o treinamento, no *módulo comercial*, algum instrutor compartilhou sua experiência prática.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.4 Durante seu treinamento, *módulo comercial*, algum atendente dividiu suas experiências com o grupo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.5 Durante o treinamento, no *módulo desenvolvimento técnico*, algum instrutor compartilhou sua experiência prática.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.6 Durante o treinamento, no *módulo desenvolvimento técnico*, algum atendente dividiu suas experiências com o grupo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.7 Durante o treinamento prático básico (caroninha), você aprendeu com as experiências do atendente que lhe acompanhou neste estágio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.8 Existem oportunidades para alterar o processo de treinamento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.9 O *feedback* dado pelos controladores ajuda a melhorar seu conhecimento e atendimento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.10 Existem oportunidades para melhorar o procedimento do *feedback*.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 5. Memória Organizacional – Estrutura e Ambiente de Trabalho

5.1 Existe um sistema de avaliação pessoal que estimula o compartilhamento de conhecimentos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.2 O papel do atendente, monitor e/ou supervisor já foi alterado em razão de uma sugestão ou acontecimento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.3 O *layout* (a situação física) da sala de atendimento já foi alterado em razão de uma sugestão ou acontecimento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 6. Memória Organizacional – Ferramentas de memória organizacional

6.1 Há possibilidades de uma mudança no Programa de Procedimento (do Paulo), no sentido de atualizá-lo ou melhorá-lo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.2 Nas atividades cotidianas o Programa de Procedimento (do Paulo) agrega valor.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.3 Há possibilidades de alterar, atualizar e/ou melhorar o Sistema de Apoio ao Atendimento – Celesc.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.4 Nas atividades cotidianas o Sistema de Apoio ao Atendimento agrega valor.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.5 Estas ferramentas da Memória Organizacional (Programa de Procedimento e Sistema de Apoio ao Atendimento) são explicadas de forma eficiente durante o treinamento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.6 É possível realizar o seu trabalho sem estas ferramentas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.7 Há possibilidades de alterar, atualizar e/ou melhorar os manuais usados durante o treinamento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.8 Há possibilidades de alterar, atualizar e/ou melhorar o Sistema Emergencial - SIMO.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.9 Há possibilidades de alterar, atualizar e/ou melhorar o Sistema Comercial.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Comentários:

Muito Obrigado pelo seu tempo e sua ajuda!



**ANEXO A - Comentários dos Questionários**

### Comentários dos Questionários

1. O padrão de atendimento é excelente observo que o cliente desliga satisfeito sem retornar pois todas suas duvidas são sanadas no momento da ligação é a satisfação do atender. Te de alta estima é maravilhosa. Objetivo é resolver seu problema.
2. Ainda desconhecemos muitos procedimentos em relação à mudança de sistema, monitores, sugestões, entre outros porque estamos entrando agora na empresa.
3. Existem perguntas nas quais as respostas tem concordâncias e discordâncias parciais.
4. O Sistema do Paulo poderia agregar alguns tópicos do apoio que muitas vezes não funciona, como lista de endereço das lojas, os vencimentos. Impossibilitando muitas vezes ate o atendimento.
5. Os atendentes deveriam ser ouvidos, até para melhoramento de sistemas e manuais de trabalho. Ouvir e se faz convincente o augemento (estas duas palavras foram ilegíveis), pela menor tentar mudar nesta questão.
6. Deveriam com certeza ouvir mais os funcionários e da mais valor para os mesmos, com isso gerando mais eficiência na realização das tarefas.
7. Todos os sistemas podem ser melhoradas, e deixar com que os funcionários possam ter mais espaço para informar o que pode ser melhorado nos sistemas, pois temos contato diario com eles.
8. Quando nao se sabe para onde ir o mais pensato é imitar os processos bem prodidos de outros setores.
9. Possibilidades de melhorias sempre existem (itens 6.8, 6.9) As afirmações são obviais.
10. Quanto ao layout poderia ser questionado quer ou não quer sentar perto ou não do ar condicionado que muitas vezes prejudica a saúde de alguns.
11. Gostaria de ajudar mais, porem tenho pouco tempo na empresa. Ate esse momento nenhuma reclamação, tudo jóia!!
12. Não teve *feedback* até hoje.
13. Precisamos mais vezes de um questionário como esse, ótima idéia, valeu!!