



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PELO
MÉTODO SECI DE NONAKA E TAKEUCHI (1997): UM
ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL NA CIDADE DE ESPERANÇA-PB.**

TARCIANE KELLY NASCIMENTO CAVALCANTE

Campina Grande - 2007

TARCIANE KELLY NASCIMENTO CAVALCANTE

**ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PELO
MÉTODO SECI DE NONAKA E TAKEUCHI (1997): UM
ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL NA CIDADE DE ESPERANÇA-PB.**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o. Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre

Campina Grande - 2007

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Tarciane Kelly Nascimento Cavalcante
Aluno

Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre
Professor Orientador

Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre
Coordenador de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2007

TARCIANE KELLY NASCIMENTO CAVALCANTE

**ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PELO MÉTODO SECI DE
NONAKA E TAKEUCHI (1997): UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DA CAIXA
ECONÔMICA FEDERAL NA CIDADE DE ESPERANÇA-PB.**

Relatório aprovado em 26 de setembro de 2007

Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre
Orientadora

Examinador

Examinador

Campina Grande – 2007

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Tarcizo de Farias Cavalcante e Maria de Fátima Nascimento Cavalcante, que muito me ensinaram, as minhas irmãs, Edja e Késsia, pelo apoio e amizade, e ao meu noivo, Hugo, por seu carinho e confiança, por estar ao meu lado em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pai de infinita bondade, por ter me iluminado na realização deste trabalho, aos meus pais, que me proporcionaram o caráter e formação necessários para chegar até aqui. Agradeço, principalmente, ao professor Carlos Eduardo Cavalcante, pelo incentivo e subsídios em todo o estudo.

EPIGRAFE

Criar novos conhecimentos não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização.

(Nonaka e Takeuchi)

Resumo

CAVALCANTE, Tarciane Kelly Nascimento. **Análise de Criação do Conhecimento pelo método SECI de Nonaka e Takeuchi (1997): um estudo de caso na agência da Caixa Econômica Federal na cidade de Esperança-PB.** ____ páginas. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2007.

O presente estudo teve como objetivo a análise e gradação dos espaços de criação do conhecimento, através do método SECI descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), na agência da Caixa Econômica Federal na cidade de Esperança-PB, ou seja, analisar quais os tipos e quantidades de espaços (ba) dedicados à socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento existentes nesta organização, a fim de apresentar o método SECI aos gerentes entrevistados para que estes possam difundir-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Para atingir esse objetivo, inicialmente foi feita uma revisão dos principais conceitos de Gestão do Conhecimento. Em seguida, foram mostrados e analisados os resultados do estudo e, posteriormente, as considerações finais. Neste sentido, apontou-se também o caminho que foi trilhado pela autora na realização do estudo, ou seja, os procedimentos metodológicos, caracterizando o estudo como de natureza descritiva do tipo qualitativo. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, apresenta-se como um estudo de caso. Através da análise da gestão do conhecimento pelo método SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) foi possível verificar a existência desse método na agência pesquisada, provando que o conhecimento é realmente importante para a agência da Caixa Econômica Federal na cidade de Esperança-PB, na visão de seus gestores.

Palavras-chave: Conhecimento, Criação do Conhecimento, Método SECI.

Abstract

CAVALCANTE, Tarciane Kelly Nascimento. **Analysis of Knowledge Creation using SECI methodology by Nonaka and Takeuchi (1997): a case study in the Caixa Econômica Federal agency in Esperança-PB.** ___ pages. Under-supervised internship report (Degree on Company Administration – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2007).

The objective of this monograph is to analyse gradation in the spaces of knowledge creation through the SECI methodology described by Nonaka and Takeuchi (1997), at the Caixa Econômica Federal agency in Esperança-PB, that is, to analyse which are the kinds and quantities of spaces (ba) dedicated to socialization, externalization, combination and internalization of existing knowledge at such a corporation, so that SECI methodology may be presented to managers being interviewed and they can spread it within the whole corporation and include it in products, services and systems. A review of the main concepts of Knowledge Management was initially applied, and then the results of the study were shown and analysed. Final considerations were taken afterwards. The directions followed by the author to build the study were also presented, that is, the methodologic procedures which characterize the study as being descriptive and qualitative. It is seen as a case study from the perspective of technical procedures. One will be able to tell if the knowledge is really important for the Caixa Econômica Federal agency in Esperança-PB, through the view of its managers, according to the analysis of knowledge creation by SECI methodology by Nonaka and Takeuchi (1997)

Key-words: Knowledge, Knowledge creation, SECI Methodology.

Lista de Figuras

FIGURA 01: Modelo de gestão do conhecimento de Terra (2005) -----	18
FIGURA 02: Modelo de gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt (2002)-----	22
FIGURA 03: Representação do Modelo SECI -----	28

Sumário

CAPITULO 1 INTRODUÇÃO	12
CAPITULO 2 REFERENCIAL TEORICO	15
2.1 Origem da Gestão do Conhecimento	15
2.2. Evolução da Gestão do Conhecimento	16
2.3. Modelo dos Principais Autores sobre a Gestão do Conhecimento	17
2.3.1. Modelo de Gestão do conhecimento de Terra (2001)	17
2.3.2. Modelo de Gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhard	21
2.3.3. Modelo de Gestão do Conhecimento de Davenport e Prusak (1998)	23
2.3.4. Modelo de Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeushi (1997)	26
2.3.4.1. A criação de conhecimento nas organizações	26
2.3.4.2. Condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional	29
CAPITULO 3 METODOLOGIA	31
3.1. Tipo de Estudo	31
3.2. Universo e Amostra	32
3.3. Técnica de Coleta de Dados	32
3.4. Tratamento dos dados	32
CAPITULO 4 ANÁLISE DE DADOS	34
CAPITULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS	

CAPITULO 1 - Introdução

O enfoque do conhecimento como principal recurso das organizações é recente. O assunto tem sido tratado por autores contemporâneos sob várias abordagens. Terra (2001), relata que a gestão do conhecimento está relacionada a sete dimensões que avaliam a existência de ações, valores, normas e mecanismos compatíveis com a implantação do processo sistêmico de gestão que envolve três diferentes níveis da prática gerencial: o estratégico, o organizacional e o estrutural.

No modelo de Probst, Raub, Romhardt (2002), seis processos são citados como sendo modelo de construção da gestão do conhecimento, dentro de uma estrutura integrada que direciona todos os esforços com o objetivo de estruturar recursos de conhecimento na empresa, são eles: identificação, aquisição e desenvolvimento do conhecimento. Já para Davenport e Prusak (1998), os indivíduos são os que detêm a origem do conhecimento. Em seu modelo enfatizam quatro grandes etapas para o processo de gestão do conhecimento: geração, codificação e coordenação, transferência e IV. Utilização; as quais serão detalhadas no decorrer do trabalho.

As organizações atuam hoje em um mundo de crescente complexidade em que o conhecimento está em constante evolução. Sendo assim, as fontes tradicionais de vantagens competitivas que impulsionaram a economia na era passada, tornaram-se obsoletas para os dias atuais e dentro de um curto espaço de tempo a concorrência alcançará as empresas que não se adequarem às novas fontes. Com isso cresceu de forma rápida o interesse pela Gestão do Conhecimento.

Dentro desse contexto, o processo de criação do conhecimento, baseia-se na interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) chamam este processo de conversão do conhecimento apresentando suas quatro fases: socialização, externalização, combinação e internalização, descritas mais adiante neste trabalho. Para que o processo SECI ocorra efetivamente, é necessária a existência de um contexto apropriado. Nonaka Nishiguchi (2001) denomina tal contexto de ba, o qual apresenta a função de servir como uma plataforma de criação de conhecimento. Como não existe criação de conhecimento sem um local, o conceito de ba busca unificar o espaço físico (tal como o espaço físico de uma sala de reunião), espaço virtual (tal como e-mail e outras TICs) e espaço mental (tal como idéias e modelos mentais compartilhadas).

Diante do exposto, a presente pesquisa teve por finalidade analisar os tipos e quantidades de espaços (ba) dedicados as quatro fases do processo de criação do

conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) em uma das agência da Caixa Econômica Federal na cidade de Esperança-PB, de modo a contribuir para um melhor entendimento e atualização do assunto Gestão do Conhecimento nesta organização. O estudo procurou responder a seguinte questão:

Quais os tipos e quantidades de espaços (ba) dedicados à socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento existentes na agência da Caixa Econômica Federal de Esperança-PB?

São contemplados os seguintes objetivos específicos: analisar os tipos e quantidades de espaços (ba) dedicados à socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento na agência da Caixa Econômica Federal na cidade de Esperança-PB; analisar se os gestores da agência pesquisada têm confiança na partilha de seus conhecimentos aos seus subordinados e como costumam passar seus conhecimentos tácitos aos demais; e, por fim, saber qual a visão dos gerentes dessa agência em relação à Gestão do Conhecimento no mundo da era da informação para a empresa a qual são gestores.

Sendo assim, compreende-se que esta pesquisa apresenta relevância prática à medida que evidencia aspectos importantes que auxiliarão em uma melhor compreensão e gestão mais efetiva dos gerentes, em relação à criação da gestão do conhecimento em seu ambiente de trabalho, o que contribuirá para elevar a qualidade dos serviços prestados ao público em geral, e, conseqüentemente, para uma maior possibilidade de sucesso desses gestores.

CAPITULO 2 – Referencial Teórico

2.1. Origem da Gestão do Conhecimento

Na era industrial as organizações produziam em massa, sendo seu principal desafio a eficiência, no sentido de produzir em maior volume num menor tempo possível. É época que durou cerca de dois séculos, a chamada sociedade industrial (1750 – 1950). É cabível salientar que foi a partir da Segunda Guerra Mundial que nasceu a sociedade pós-industrial, momento em que houve um aumento de comunicação entre os povos, com a difusão de novas tecnologias e com a mudança da base econômica. Sociedade a qual se baseava na produção de informação, serviços e estética. Assim, as organizações viam-se na necessidade de se organizar de forma estratégica, buscando vantagens competitivas.

O contexto histórico relata sobre o fato de que as novas práticas de gestão empresarial, originadas principalmente a partir dos anos 70, são decorrentes ou provocadas por mudanças no ambiente o que tornam obsoletas as práticas anteriormente utilizadas. Dessa forma, ocorre uma quebra de paradigma que precisa ser avaliada do ponto de vista da evolução dos novos modos de se administrar uma organização. Nos anos 80, surgiu a abordagem teórica da sociedade do conhecimento, acompanhada pelo aprendizado organizacional e pelas competências essenciais na gestão estratégica.

Com sua economia destruída ao final da Segunda Guerra Mundial, o Japão enfrentava o seu maior desafio: a reconstrução de sua nação. Preocupando-se com os temas conhecimento e inovação, o país voltava a conduzir seu próprio destino e, com sua gestão, começava a andar com suas próprias pernas, transformando-se, mais a frente, em uma potência mundial. Apesar de todo avanço tecnológico os autores Nonaka e Takeuchi(1997) perceberam que havia uma pouca valorização dos ativos intangíveis dentro das organizações japonesas, dando início a um estudo sobre o aspecto intelectual das empresas no Japão.

É cabível destacar que, segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 01), o sucesso das empresas japonesas se deve à sua capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional. Estes, por sua vez, entendem criação do conhecimento organizacional, como sendo a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundir-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” .

Contudo, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a gestão do conhecimento não tem sua origem em um fato determinante ou lugar específico, segundo eles, ela foi surgindo de maneira notória a partir da evolução da sociedade. Sendo assim, a gestão do conhecimento é

uma nova área de estudo e um dos grandes diferenciais de organizações competitivas e inovadoras, pois pode ser utilizada como recurso estratégico que permite solucionar problemas de forma mais eficaz e descobrir novas oportunidades de negócios capazes de gerar bons resultados financeiros.

Drucker (1993) relata que na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mais sim o único recurso significativo atualmente. Toffler (1990) concorda com Drucker, afirmando que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder. Com isso, pode-se dizer que o poder pertence às organizações que detêm o conhecimento, alocando-o para uso produtivo e estratégico.

2.2. Evolução da Gestão do Conhecimento

Atualmente, não se vive mais naquela época de estabilidade em que as mudanças ocorriam lentamente, decorrentes de causas e efeitos que se ajustavam através dos tempos de maneira quase imperceptível. As organizações estão passando por mudanças repentinas, não somente devido à globalização, mas também por causa da força que torna as empresas realmente globais e competitivas – o intercâmbio de informações.

Na era industrial o patrimônio de uma organização era medido levando em consideração apenas aspectos como patrimônio físico – prédios, instalações e equipamentos. Hoje, essa visão mudou de forma perceptível, tem-se que os patrimônios considerados intangíveis, não mensuráveis, podem ter mais valor agregado que as instalações físicas da empresa. Segundo Quinn (1992) o valor da maioria dos produtos e serviços depende principalmente de como os fatores intangíveis baseados no conhecimento podem ser desenvolvidos. É nesse contexto que a gestão do conhecimento tem uma importância vital à organização e às pessoas que nelas desempenham suas funções.

Devido a crescentes mudanças ocorridas no mundo moderno, é necessário que as empresas tornem-se flexíveis, com a finalidade de se adaptarem ao seu meio e vencer a concorrência, para tanto, a gestão do conhecimento deve ser adotada pela organização como sendo uma ferramenta necessária a sua sobrevivência. De acordo com Boff (2001) gestão do conhecimento é um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar o conhecimento; a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão. Sendo assim, o sucesso das organizações depende da capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional.

A transição de uma era industrial para uma baseada no conhecimento, fez surgir um homem globalizado, ágil, preparado para mudar, no ritmo necessário e acompanhar a evolução dos fatos e do ambiente, levando em si, como recurso fundamental, a riqueza do conhecimento. O poder que o conhecimento confere ao homem globalizado, é hoje, um diferencial no mundo dos negócios, sendo as oportunidades daqueles que souberem usufruir corretamente de suas vantagens e, a partir dele, encontrar uma nova forma de atuação e relação com a organização e sociedade.

2.3. Principais modelos de Gestão do Conhecimento

2.3.1. Modelo de Gestão do conhecimento de Terra (2001)

A era do conhecimento fez mudar, significativamente, a percepção das empresas em relação ao pragmatismo do gerenciamento organizacional tradicional. Afirma Terra (2001), a partir dos anos 90, que a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países. Nesse contexto de grandes transformações, é importante destacar a concorrência, que se encontra cada vez mais acirrada, com isso, a gestão do conhecimento passa a ser o instrumento de competitividade das organizações modernas.

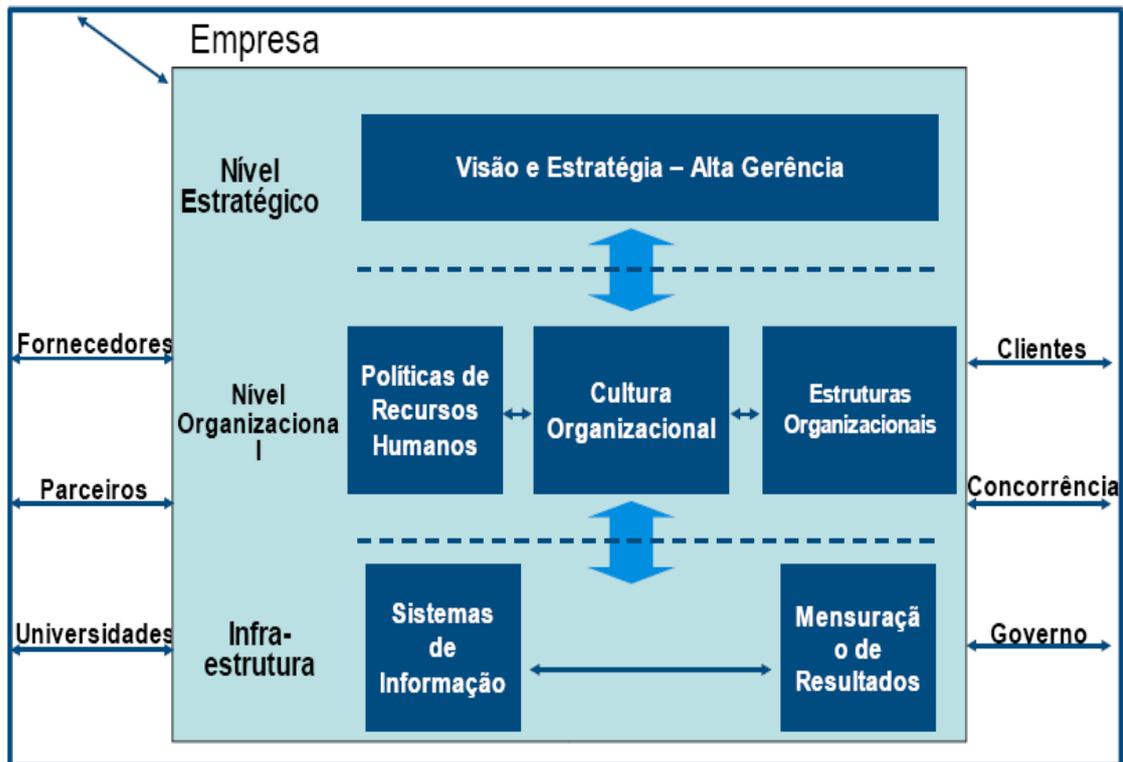
Além disso, é cabível destacar que a sociedade informacional apresenta como principal fator de produtividade e competitividade a capacidade dos indivíduos e das organizações de gerar, processar e transformar informações e conhecimentos em ativos econômicos.

Para Terra (2001), a gestão do conhecimento tem como função organizar as principais políticas da organização, tecnologias, processos e ferramentais gerenciais com a finalidade de garantir uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos a fim de gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.

De acordo com o modelo de Terra (2005), a gestão do conhecimento está relacionada a sete dimensões que avaliam a existência de ações, valores, normas e mecanismos compatíveis com a implantação do processo sistêmico de gestão que envolve três diferentes níveis da prática gerencial: o estratégico, o organizacional e o estrutural. (Ver figura 01)

Figura 01 – Modelo de gestão do conhecimento de Terra (2005)

Ambiente Externo



Fonte: Terra Fórum (2005)

Com o objetivo de implementar a gestão do conhecimento é de fundamental importância, afirma Terra (2005), coordenar todos os esforços - operacionais, táticos e estratégicos - envolvendo o ambiente interno e externo da empresa na busca pelo conhecimento.

As dimensões da gestão do conhecimento descritas por Terra (2005), têm seu papel de destaque nas práticas gerenciais, conforme discorreremos a seguir:

Dimensão 1 - Fatores estratégicos e papel da alta administração

São características dessa dimensão: a definição e foco nos campos de conhecimento; a clarificação da estratégia empresarial e a definição de metas desafiadoras e motivadoras. A alta administração tem como um de seus principais papéis, definir as áreas de conhecimento a serem exploradas pela organização a fim de aprofundar e ampliar conhecimentos de forma

eficaz para que se possa desenvolver estratégias competitivas. É importante para a organização a criação de processos efetivos para transformar conhecimentos em novos produtos e processos, além disso, para atingir os objetivos é preciso contar com as competências organizacionais e as competências centrais que são advindas do processo de planejamento estratégico e que possa garantir um diferencial competitivo.

Dimensão 2 – Cultura e valores organizacionais

De acordo com a dimensão 2 são características marcantes: a inovação, experimentação e aprendizado contínuo; otimização de todas as áreas da empresa e longo prazo. A cultura tem papel importante na organização, esta está inserida dentro de um ambiente e interage com ele recebendo influências e influenciando-o. A cultura de uma empresa é amplamente discutida na era do conhecimento, pode ser entendida como um conjunto de normas e valores estabelecidos dentro da empresa. A cultura organizacional influencia todo o processo de criação, implantação e sucesso da estratégia de uma empresa, sendo imprescindível que ela esteja centrada no compartilhamento de conhecimentos e no aprendizado contínuo, resultando em informações valiosas e fundamentais no mercado competitivo.

Dimensão 3 – Estrutura organizacional

Esta se baseia no trabalho em equipes multidisciplinares e no alto grau de autonomia. É importante enfatizar que as empresas tradicionais, não oferecem condições propícias para a gestão do conhecimento, pois ela modifica e é modificada pela forma com que as empresas organizam os seus trabalhos e seus processos. Pode-se dizer que “a única certeza que se tem é que a mudança é permanente, isto mostra a necessidade das organizações romperem com o passado” (TERRA, 2001, p.128-140). É preciso superar as restrições do modelo hierárquico-burocrático devido a existência de um ambiente em constantes mudanças, sendo necessário a adaptação da empresa para que se torne mais inovadora buscando alavancar a conhecimento e a criatividade. Terra (2005) cita, pelo menos duas correntes que são estruturas organizacionais que se sobrepõe à estrutura hierárquico-burocrática e as estruturas organizacionais que procuram romper com a tradição hierárquico-burocrática.

Dimensão 4 – Administração de recursos humanos

É através da administração de recursos humanos que há uma aquisição de conhecimento interno e externo, além da geração, difusão, armazenamento e compartilhamento do conhecimento individual para o coletivo. Já dizia TERRA (2001) quem não atrair, cultivar e manter motivados os melhores recursos humanos que o mercado pode oferecer, tende, inexoravelmente, a ter sua posição competitiva diminuída de modo significativo. Na gestão do conhecimento os recursos humanos têm por finalidade enfatizar que, apesar do conhecimento ser algo individual, ele precisa ocorrer a partir de contextos estratégicos levando em consideração o aprendizado empresarial.

Dimensão 5 – Sistemas de informação

Esta dimensão envolve o conhecimento tácito. Sendo assim, “a tecnologia da informação deve se ter apenas como mais um elemento para facilitar o compartilhamento do conhecimento” (TERRA, 2001, p. 178), pois, outros fatores são destacados como tão ou mais importantes, entre eles, estão os sistemas de avaliação, o reconhecimento e a recompensa e a integração da gestão do conhecimento aos principais processos da organização. Apesar de todas as ferramentas tecnológicas, não é fator decisivo de sucesso a implementação de projetos de sistemas de informação ou de soluções de informática porque o processo de transformação da informação em conhecimento depende com totalidade de pessoas e das competências e ativos intangíveis que elas possuem.

Dimensão 6 – Mensuração de resultados

A mensuração de resultados enfatiza o capital intelectual. Atualmente, muitas empresas incluem em seus objetivos a satisfação a clientes e funcionários, o capital intelectual, o bem-estar da comunidade onde está inserida etc. À medida que empresas passem a se engajar cada vez mais nos processos de contabilização do capital intelectual, estas passam a questionar sua forma de trabalhar, sua cultura, o sistema de informações, as estratégias de comunicação e as políticas de recursos humanos. Assim, com um melhor monitoramento dessas variáveis, às empresas deverão devolver práticas que induzam mais facilmente ao aprendizado, a inovação, a criatividade e a geração do conhecimento empresarial.

É fundamental enfatizar que na era do conhecimento, as empresas deveriam investir o mesmo esforço tanto na contabilização dos resultados operacionais e financeiros quanto na mensuração do seu capital intelectual.

Dimensão 7 – Aprendizado com o ambiente

Há, devido a era do conhecimento, uma crescente necessidade de aprendizado por parte das empresas em relação ao seu ambiente de atuação. Esse aprendizado pode vir através de redes com outras empresas, clientes, fornecedores, empresas concorrentes, consultores, etc. As parcerias assumem uma grande importância e as habilidades e competências tornam-se fonte inesgotável de conhecimento. Segundo Terra (2005), empresas que buscam e estimulam seus funcionários a procurarem conhecimento são denominadas de empresas que aprendem, e estas são competitivas através de suas estratégias e da liderança focada na contínua capacitação e pelas agressivas práticas de aprendizado com o ambiente interno e também externo.

2.3.2. Modelo de Gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt(2002)

Conforme Probst, Raub e Romhardt (2002) conhecimento é o conjunto de cognições e habilidades que os indivíduos utilizam com a finalidade de solucionar problemas baseando-se em dados e informações. Afirmam também que o conhecimento está diretamente ligado às pessoas, sendo o conhecimento organizacional ativos de conhecimento individuais e coletivos que a empresa pode aplicar na realização de suas atividades, incluindo também os dados e informações usados na construção do conhecimento individual e organizacional.

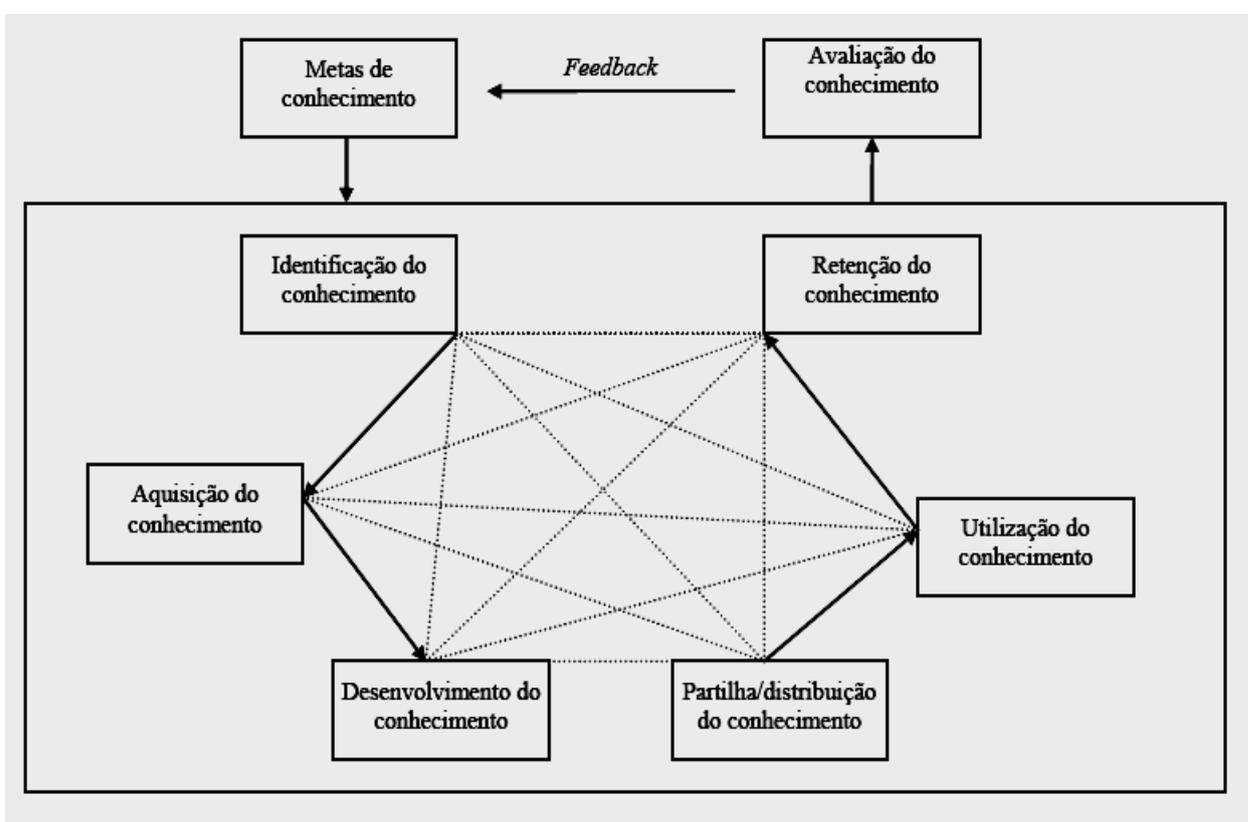
O objetivo da gestão do conhecimento para Probst, Raub e Romhardt (2002) é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado de forma produtiva para o seu benefício. Porém, é notório que a identificação e a distribuição bem-sucedidas de conhecimento não garantem que ele será utilizado nas atividades diárias da empresa.

Para administrar os fatores clássicos de produção (mão-de-obra, capital e terras) as técnicas e ferramentas foram progressivamente refinadas, mas não se fez nenhum progresso na criação de ferramentas profissionais para administrar ativos de conhecimento. Como resultado as empresas fazem pouco uso de seus recursos intelectuais. Os administradores devem criar condições para garantir que o conhecimento esteja disponível. O ambiente de

trabalho deve apoiar a aplicação do conhecimento, bem como estimular indivíduos e grupos a acessarem os ativos intelectuais da empresa. (PROBST; RAUB; ROMHARDT - 2002).

No modelo de Probst, Raub, Romhardt (2002), seis processos são citados como sendo modelo de construção da gestão do conhecimento, dentro de uma estrutura integrada que direciona todos os esforços para com o objetivo de estruturar recursos de conhecimento na empresa. A figura a seguir demonstra o caminho que o conhecimento percorre segundo o modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002), de acordo com os seis processos essenciais:

Figura 02 – Modelo de gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt (2002)



Fonte: <http://images.google.com.br/images>

De acordo com a figura 02, tem-se a descrição dos seis processos do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002):

- Identificação do conhecimento - analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa. A gestão eficaz do conhecimento necessita, portanto, assegurar suficiente transparência interna e externa e ajudar os funcionários a localizarem o que necessitam.

- Aquisição do conhecimento - obter conhecimento que se faça necessário de fontes externas. Ex: clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, consultores, centros de pesquisa etc.
- Desenvolvimento do conhecimento - Desenvolver o conhecimento que está nos ativos intangíveis da empresa, complementando o processo de aquisição, criando e motivando capacidades que não estão à mostra gerando novas habilidades, produtos e idéias contribuindo para processos mais eficientes.
- Compartilhamento e distribuição de conhecimento - disseminação e compartilhamento do conhecimento que já está contido na empresa como experiências e novas informações.
- Utilização do conhecimento - visa assegurar que os esforços realizados para a aquisição, desenvolvimento e distribuição do conhecimento que foi encontrado seja aplicado de forma eficaz para o melhoramento da empresa.
- Retenção do conhecimento - é a certificação de que o conhecimento adquirido e utilizado seja devidamente armazenado na empresa de forma adequada e eficiente.

Como afirma Probst, Raub e Romhardt (2002) os processos essenciais da gestão do conhecimento são definidos a partir da identificação de diversas atividades, muito proximamente relacionadas. Baseando-se numa abordagem sistêmica de gestão do conhecimento, sugere-se que os administradores devem evitar a otimização de atividades de conhecimento em áreas individuais sem considerar os efeitos mais amplos.

2.3.3. Modelo de Gestão do Conhecimento de Davenport e Prusak (1998)

O conhecimento para Davenport e Prusak (1999) é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, isso proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Os indivíduos são os que detêm a origem do conhecimento. Sendo assim, a cultura organizacional influencia de forma significativa na criação do conhecimento, porém, os métodos devem ser compatíveis com ela. Há, atualmente, empresas que permitem que seus funcionários troquem idéias e conversem nos corredores, na sala do café, enquanto empresas mais conservadoras e

tradicionais ainda acham essa prática um desperdício de tempo, pois consideram a conversa como não trabalho, adotando para a troca de idéias reuniões formais, face a face.

Davenport e Prusak (1998), em seu modelo, enfatizam quatro grandes etapas para o processo de gestão do conhecimento: I. geração; II. codificação e coordenação; III. transferência; e IV. utilização. Segue abaixo descritos os pontos primordiais desse modelo:

2.3.3.1. Geração do conhecimento

Nesta primeira etapa o conhecimento ocorre de forma consciente e intencional. Segundo Davenport & Prusak (1998), o conhecimento organizacional pode ser gerados de cinco formas:

- Aquisição – não é necessário o conhecimento adquirido ser recém-criado, ele pode ser descoberto mesmo dentro da empresa como uma novidade;
- Recursos dirigidos – a geração ou criação de um conhecimento pode ser realizada por grupos específicos escolhidos para uma determinada finalidade;
- Fusão – reunião de pessoas de diferentes áreas e/ou perspectivas para trabalhar em um específico projeto ou problema em busca de uma resposta ou resultado;
- Adaptação – é a capacidade da empresa, enquanto pessoas, de se adequar às situações emergentes, moldando missão, visão e os valores á realidade que se apresenta;
- Redes – são pessoas e/ou comunidades que se agrupam por terem interesses, conhecimentos e afinidades em comum, sendo uma grande fonte de criação de conhecimento na empresa e para a empresa.

2.3.3.2. Codificação e coordenação do conhecimento

A codificação do conhecimento consiste em transformá-lo de modo acessível a todos que buscam por ele. Ou seja, categorizar, descrever, mapear, modelar, estimular e inserir em ordem, regras e receitas que facilitem a acessibilidade ao conhecimento. A maior dificuldade desta segunda etapa é codificar e coordenar os conhecimentos tácitos, que estão apenas parcialmente sujeitos a codificação e coordenação, limitando-se basicamente à localização de

alguém que possua este conhecimento tácito e encaminhando o interessado no mesmo para que ambos possam interagir.

2.3.3.3. Transferência do conhecimento

Davenport e Prusak (1998) apontam a transferência do conhecimento como sendo o somatório da transmissão e da absorção por parte do receptor. Nas empresas a transferência do conhecimento ocorre independentemente de forças atuantes que impulsionem esse processo. É possível citar que ela acontece muitas vezes de forma espontânea, quando funcionários conversam entre si tirando suas dúvidas sobre os processos de trabalho ou oferecem e/ou solicitam ajuda para solucionar algum problema. A cultura de uma empresa, com suas normas, valores, é a principal determinante do grau de sucesso da transferência de conhecimento. Davenport e Prusak (1999) colocam também outras formas de transferência de conhecimento como feiras e fóruns com esse direcionamento, eventos externos e internos para apresentação de novos produtos, intercâmbio de empresas do mesmo ramo, congressos e convenções, tudo que possa promover a reunião de pessoas que tenham um interesse em comum.

É importante definir o tipo de conhecimento que se quer transferir com o objetivo de direcionar o melhor método a ser utilizado, que pode ser por meio de mecanismos de transferência de conhecimento informal, como o rodízio de pessoas em funções e as feiras de conhecimento, e mecanismos mais formais, como as conferências, palestras, workshops, eventos, mapas de conhecimento, registro em vídeo ou CD-ROM de histórias e experiências dos membros mais antigos etc.

2.3.3.4. Utilização do conhecimento

A utilização do conhecimento é a última etapa do modelo de Davenport e Prusak (1998). Nesta, o conhecimento transferido só terá valor para a organização se for utilizado de maneira a provocar algum tipo de mudança, seja no comportamento dos indivíduos, seja no desenvolvimento de alguma idéia que possa ser implantada. É bastante comum pessoas entenderem e absorverem conhecimento novo, porém, por vários motivos, não colocá-lo em prática.

2.3.4. Modelo de Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)

Nonaka e Takeuchi (1998), definem o conhecimento como crença verdadeira justificada, ou seja, afirmavam ser um processo humano e dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade. Neste contexto, o conhecimento assume duas categorias: explícito e tácito. Ainda segundo esses autores, o conhecimento explícito pode ser expresso através de palavras e números, sendo facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Já o conhecimento tácito é algo dificilmente visível e exprimível, é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1998) o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais. Ele é representado por paradigmas, esquemas, perspectivas e crenças, criados a partir de analogias com o objetivo de uma maior compreensão do mundo real.

Como considerado pessoal o conhecimento tácito está intimamente ligado ao processo de inovação, sustentado pela criatividade. Para Terra (2000) esta associação serve para atender propósitos de soluções de problemas, identificação de problemas e, principalmente, antecipação de problemas. Enquanto que Sveiby (1998) afirma que o conhecimento explícito baseia-se especialmente no conhecimento das informações, sedimentadas em fatos. Com isso, mensurar o conhecimento tácito torna-se praticamente inexecutável, uma vez que o mesmo não está presente em formato regulamentar.

2.3.4.1. A criação de conhecimento nas organizações

A capacidade que uma empresa tem em criar novo conhecimento e difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas faz parte do processo de criação do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997). É possível enfatizar que o sucesso das empresas se deve à sua capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), criar novos conhecimentos significa, quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal. É importante entender que o conhecimento só é criado por indivíduos, então, a organização deve apoiá-los com criatividade e lhes proporcionar

contextos para a sua criação, esta deve ser entendida como um processo que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos, tornando-o concreto.

Ainda de acordo com os estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender com a finalidade dele ser formalizado dentro das organizações. É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre de tácito em explícito e, novamente em tácito, que o conhecimento organizacional é criado.

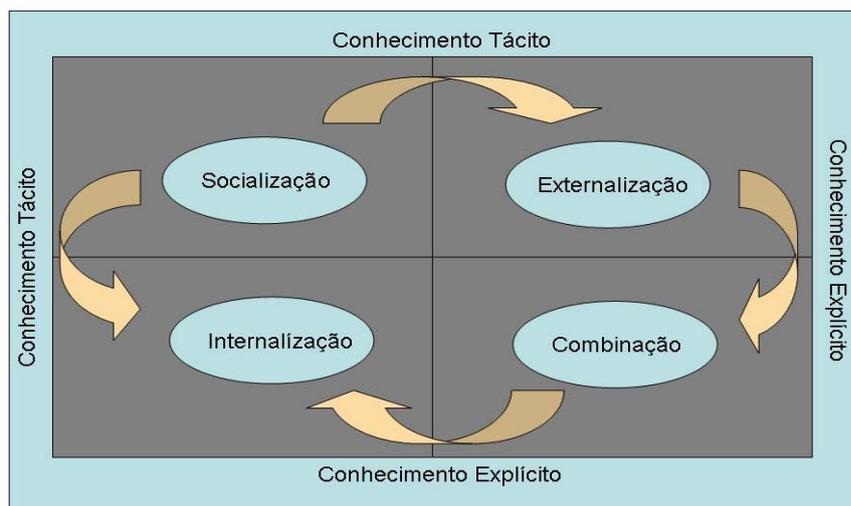
Dessa forma, o processo de criação do conhecimento, baseia-se na interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) chamam este processo de conversão do conhecimento apresentando quatro modos de conversão do conhecimento, este método consiste no cerne do processo de criação de conhecimento como um todo. As quatro fases do processo de criação do conhecimento estão descritas a seguir e juntas representam o método SECI.

- Socialização – é a transferência de conhecimento tácito para conhecimento tácito, ou seja, deve haver uma interação de experiências e compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos. A socialização acontece pela observação e/ou imitação. Este modo sugere que os indivíduos da organização interajam entre si para que haja o compartilhamento de experiências associadas às emoções, modelos mentais, intenções e visões.
- Externalização – nesta fase ocorre a tradução do conhecimento tácito em conhecimento explícito por meio de analogias, metáforas, conceitos ou modelos. É na fase de externalização que é criada uma informação a qual, pode ser convertida em conhecimento quando processada permitindo a criação de uma base de entendimento única e comum acerca do que foi externalizado.
- Combinação - diz respeito à difusão, edição e sistematização do conhecimento fragmentado codificado (análise, categorização e reconfiguração). O papel desta fase é o de identificar, dentre os conceitos que foram extraídos pela empresa, aqueles que possuem alguma relação entre si e agrupá-los em conjuntos de conhecimento explícito. Cada conjunto de conhecimento é parte da base de conhecimento organizacional e está diretamente relacionado a um tipo específico de informação ou modelo. Este trabalho de criação de conjuntos de conhecimento pode ser considerado a

união das seguintes etapas: classificação dos conceitos, acréscimo de informações relevantes, divisão em categorias e a possível combinação conforme fatores em comum.

- Internalização - é a tradução do novo conhecimento codificado em tácito individual, através de novas experiências e exercícios. É o que se chama de “aprender fazendo”. É o modo pelo qual o conhecimento explícito se torna ferramenta de aprendizagem através de manuais ou documentos e volta a assumir um contexto abstrato e subjetivo para cada indivíduo na empresa.

Figura 03– Representação do Modelo SECI – socialização, externalização, combinação e internalização. – espiral de criação do conhecimento.



Fonte: http://www.faesb.br/rafi/artigos_atila_22.asp

O processo de criação do conhecimento ocorre repetidas vezes, de forma, que é denominado como espiral de criação do conhecimento, um processo contínuo cíclico. Trata-se de um processo de construção e acumulação. Acontece inicialmente no nível individual, e vai subindo em direção aos níveis superiores, cruzando setores, departamentos, divisões e organizações.

2.3.4.2. Condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional

Para que os quatro processos de construção do conhecimento propiciem a formação da espiral do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é necessário a existência de um contexto apropriado que facilite as atividades em grupo, a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. Para isso, são necessárias cinco condições, em nível organizacional, para a promoção da espiral do conhecimento, as quais estão descritas a seguir:

- 1) intenção – as organizações devem estimular o compromisso de seus funcionários, formulando as intenções organizacionais, ao invés de confiar somente no pensamento e no comportamento do próprio indivíduo, a organização pode reorientá-lo e promovê-lo por meio do compromisso coletivo;
- 2) autonomia – todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma, conforme as circunstâncias. Ao permitir essa autonomia, a organização amplia a chance de introduzir oportunidades de inovação;
- 3) flutuação e caos criativo – se as organizações adotam uma atitude aberta em relação aos sinais ambientais, podem explorar a ambigüidade, a redundância ou os ruídos desses sinais para aprimorar seu próprio sistema de conhecimento. É preciso estimular o exercício de transformar o caos em oportunidades de mudanças positivas.
- 4) redundância – no contexto da gestão do conhecimento, a redundância é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais de informações dos membros da organização. O compartilhamento de informações redundantes promove a conversão de conhecimentos tácitos, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar com mais facilidade e rapidez.
- 5) variedade de requisitos – os membros da organização podem enfrentar muitas situações se possuírem uma variedade de requisitos, que pode ser aprimorada por meio do acesso e combinação de informações. Todos os funcionários devem acessar a maior quantidade possível de informações.

Em sua teoria, Nonaka e Takeuchi (1997) introduzem a variável tempo para propor um modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional. A primeira fase é o compartilhamento do conhecimento tácito – corresponde, aproximadamente, ao processo de socialização, quando os indivíduos compartilham o conhecimento interno que

possuem por toda a empresa. A segunda fase, trata da criação de conceitos – nesta, o conhecimento tácito compartilhado é convertido em conhecimento explícito, na forma de um novo conceito, num processo semelhante à externalização. Na terceira fase está a justificação dos conceitos – o novo conceito precisa ser justificado, e é quando a empresa determina se realmente vale a pena perseguir o novo conceito. Caso a decisão de prosseguir seja positiva, o conceito é convertido em um arquétipo, que pode assumir a forma de um protótipo de um produto, uma nova campanha de marketing, a descrição de um novo serviço ou um sistema gerencial inovador, por exemplo. Vale destacar que “o objetivo é criar uma manifestação tangível do conhecimento da equipe. E por último, o conhecimento é compartilhado entre os membros da empresa e até com componentes externos, como clientes, parceiros, universidades” (VON KROGH, 2001, p.17).

CAPITULO 3 – Metodologia

3.1. Tipo de Estudo

O estudo que deu origem ao presente trabalho é definido como um estudo de caso de natureza descritiva do tipo qualitativo.

Sendo assim, pode-se destacar que o estudo de caso vem sendo cada vez mais utilizado por pesquisadores de diversas áreas do saber, em diversas situações. E, de acordo com Yin (2001), a metodologia do estudo de caso permite a compreensão da complexidade dos fenômenos sociais, quer estes fenômenos estejam relacionados com os indivíduos, as organizações, a política ou até mesmo a sociedade em geral. A partir desta característica o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, de acordo com YIN (2001, p. 21).

Já em relação ao estudo descritivo, este procura expor, com precisão, os fatos e fenômenos de determinada realidade, sem, no entanto, restringir-se a coleta, ordenação e classificação de dados. Com o objetivo de assegurar certo grau de validade científica à pesquisa, os estudos descritivos requerem do investigador uma exata delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados. Também devem ser especificados a população, a amostra, os objetivos do estudo, os termos e as variáveis, as hipóteses, as questões de pesquisa, etc. O estudo descritivo visa, então, descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Além disso, o presente trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa que, segundo Gil (1991), 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. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, pode-se ressaltar que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

3.2. Universo e Amostra

Define-se como universo da pesquisa “o conjunto de elementos que apresentam características predeterminadas, formando um conjunto específico para o qual os dados finais serão representativos” (MARCONI; LAKATOS, 2003)

O universo da pesquisa foi constituído pelos gerentes da agência da Caixa Econômica Federal no município de Esperança/PB, perfazendo um total de quatro gerentes, sendo assim, a pesquisa é censitária, pois, atingiu a totalidade dos componentes do universo.

3.3. Técnica de Coleta de Dados

A pesquisa baseou-se na entrevista como técnica de coleta de dados. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), este tipo de instrumento de pesquisa trata-se de questões que definem a área a ser explorada inicialmente e, a partir das quais o entrevistado e o entrevistador podem desviar-se para alcançar uma idéia ou resposta mais detalhada.

Os tópicos da entrevista foram baseados nas quatro fases do processo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), os quais, foram citados no referencial teórico, trata-se da socialização, externalização, combinação e internacionalização.

Primeiramente, o entrevistador se preocupou em analisar e explicar cada questão ao entrevistado, de modo que este, entendesse o assunto estudado e qual o objetivo da pesquisa. Após a explicação, deu-se início a entrevista, a qual foi filmada para uma posterior e melhor análise de dados. Todos os entrevistados contribuíram de forma significativa para o presente trabalho.

3.4. Tratamento dos dados

Os dados foram tratados qualitativamente através de uma análise do conteúdo. Foi, então, utilizado o procedimento metodológico proposto por Bardin (1977) em uma das técnicas de análise de conteúdo denominada *análise categorial*, cuja operacionalização foi representada por Triviños (1987). Conforme destaca o autor, a análise de conteúdo se presta ao estudo das motivações, atitudes, valores, crenças, tendências, sendo definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não,

que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

A exposição dos resultados da investigação privilegiou a fala e o sentimento dos atores a partir das próprias palavras e expressões verbalizadas. Esse procedimento metodológico expõe os fatos manifestados externados pelos atores. Para preservar a identidade, os beneficiários foram denominados de “*Entrevistado E1, E2, E3 e E4*”.

CAPITULO 4 – Análise de Dados

Neste capítulo, é apresentado o processo de análise e discussão dos resultados, buscando conhecer a relação entre a Gestão do Conhecimento e os gerentes da Caixa Econômica Federal na cidade de Esperança-PB. Através das respostas às questões de pesquisa apresentadas para este estudo, buscou-se alcançar o objetivo de verificar quais os tipos e quantidades de espaços (ba) dedicados à socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, fases do processo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

1. Tipos e quantidades de espaços (ba) dedicados à socialização do conhecimento.

Esta variável buscou saber se os funcionários costumam fazer confraternizações, se todos participam, onde costumam se confraternizar, se acham que há uma troca de conhecimento nesses encontros.

- Costumam fazer confraternizações – (E1; E2; E3; E4)
- Nem todos participam por motivos pessoais – (E1; E2; E3; E4)
- Se confraternizam na agência através do café-da-manhã, almoço – (E1; E2; E3; E4)
- Há troca de conhecimentos – (E1; E2; E3; E4)

De acordo com as respostas dadas, existe a fase de socialização do conhecimento na agência pesquisada. Sabe-se que socialização é a transferência de conhecimento tácito para conhecimento tácito, ou seja, deve haver uma interação de experiências e compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos. Assim sendo, pode-se, então, destacar que os indivíduos dessa organização interagem entre si, havendo o compartilhamento de experiências associadas às emoções, modelos mentais, intenções e visões. Eles costumam interagir na forma de confraternizações em restaurantes; cafés-da-manhã oferecidos aos clientes, na agência, em dias comemorativos; em horário de almoço.

Porém, é importante salientar que nem todos podem participar de tais reuniões informais devido a motivos de força maior, mesmo assim, a gradação com que ocorre a socialização nessa agência é bastante considerável, levando em conta a interação no dia-a-dia dos funcionários, havendo, pois, uma troca de conhecimentos tácitos.

Contudo, as conseqüências dessa troca de conhecimentos são: a atualização de informações dentro da organização, melhor relacionamento entre funcionários, melhor desempenho nas atividades, entre outras.

2. Tipos e quantidades de espaços (ba) dedicados à externalização do conhecimento.

Esta variável buscou saber se os gerentes costumam fazer reuniões para passar informações aos demais funcionários, quantas vezes ao mês, se há um processo de tomada de decisão coletiva ou apenas a comunicação de uma decisão tomada pelo gerente.

- Fazem reuniões - (E1; E2; E3; E4)
- As reuniões costumam ser na parte da manhã antes do expediente, pelo menos duas vezes ao mês, nas quintas feiras, a partir da segunda quinzena – (E1; E2; E3; E4)
- Saber a opinião dos subordinados, para que junto com eles possa seguir a melhor linha de conduta a se tomar. Procura sempre ouvir os subordinados – (E1; E3)
- A tomada de decisão parte dos gerentes, posteriormente, a decisão é passada aos demais – (E2; E4)

Na fase da externalização ocorre a tradução do conhecimento tácito em conhecimento explícito por meio de analogias, metáforas, conceitos ou modelos. Então, foi possível analisar que há a externalização na organização. Pois, segundo os gerentes da agência, costumam fazer reuniões formais na agência, pelo menos duas vezes ao mês, com a finalidade de passar informações adicionais aos demais funcionários, de buscar informações sobre cada setor da agência, definir metas, tomar decisões, dois (E1; E3) deles costumam ouvir seus subordinados antes da tomada de decisão para que, se possa seguir a melhor linha de conduta a se tomar, os outros dois (E2; E4) apenas passam as decisões tomadas aos demais. A gradação com que ocorre esta fase de externalização na agência é intensa, já que ao se criar uma informação esta é convertida em conhecimento quando processada, permitindo a criação de uma base de entendimento única e comum acerca do que foi externalizado. Como conseqüência tem-se funcionários mais informados, eficazes, participativos, determinados em relação às metas, levando em consideração a tradução do conhecimento tácito em conhecimento explícito, além de uma tomada de decisão eficaz.

3. Combinação diz respeito à difusão, edição e sistematização do conhecimento fragmentado codificado.

Esta etapa caracterizou-se por saber sobre a combinação.

- Possuem sistemas de gestão compartilhados e comunicação interna na própria agência, na forma de: caixamail; mensageiro caixa; universidade corporativa caixa. (E1; E2; E3; E4)
- Participam de treinamentos oferecidos pela organização. (E1; E2; E3; E4)

Vale salientar que o papel desta fase é o de identificar, dentre os conceitos que foram extraídos pela empresa, aqueles que possuem alguma relação entre si e agrupá-los em conjuntos de conhecimento explícito. É possível afirmar, contudo, que a fase de combinação existe nesta agência, sendo sua gradação bastante considerável, pois, possuem mecanismos que atendem as exigências desta fase como o caixamail e mensageiro caixa, são formas de comunicação interna entre funcionários da Caixa Econômica Federal de todo país, através de e-mails e mensagens instantâneas, visando mais agilidade na circulação de informação e redução de gastos com telefonemas.

Além disso, há a Universidade Corporativa Caixa, trata-se de uma universidade virtual a qual todos os funcionários têm acesso, ela auxilia na qualificação e treinamento dos mesmos. É cabível destacar as principais conseqüências da combinação na agência de Esperança-PB: alto grau de informações trocadas através de determinados sistemas, maior qualificação devido a treinamentos oferecidos pela organização, utilização de sistemas educacionais que proporcionam maior aprendizado aos funcionários, etc.

4. A internalização é o modo pelo qual o conhecimento explícito se torna ferramenta de aprendizagem através de manuais ou documentos e volta a assumir um contexto abstrato e subjetivo para cada indivíduo na empresa.

Esta variável pretendeu buscar informações em relação a internalização na agência. O que eles aprendem dentro ou fora da empresa se é aplicado no trabalho a fim de desempenhar uma melhor atividade, saber se utilizam manuais ou documentos para melhor se informarem e auxiliar os demais.

- Utilizam os conhecimentos adquiridos dentro e fora da empresa na vida profissional. (E1; E2; E3; E4)
- Utilizam manuais, documentos, normativos, para adquirir maior informação. (E1; E2; E3; E4)

A internalização é notável na agência pesquisada, sendo sua gradação elevada, pois, foi perceptível o modo pelo qual o conhecimento explícito se torna ferramenta de aprendizagem através de manuais ou documentos e volta a assumir um contexto abstrato e subjetivo para cada indivíduo na empresa, já que a internalização é a tradução do novo conhecimento codificado em tácito individual, através de novas experiências e exercícios.

Todos os entrevistados afirmaram sobre a necessidade de estar sempre bem informados em relação à empresa a qual atuam e que, para tanto, é preciso se instruir lendo normativos, manuais, entre outros documentos. Pode-se dizer, com isso, que as conseqüências da internalização do conhecimento para a organização pesquisada são: o trabalho ágil por saber onde encontrar todas as informações, o conhecimento das normas da empresa facilitando, de certa forma, o seu trabalho, além de poder agir de acordo com os regulamentos, tornando seu trabalho eficaz.

5. Esta variável buscou saber se os gerentes da agência têm confiança na partilha de seus conhecimentos aos seus subordinados e como eles costumam passar seus conhecimentos tácitos aos demais funcionários.

- Tem confiança na partilha de seus conhecimentos aos demais funcionários. (E1; E2; E3; E4)
- Confiança extrema. (E1)
- Procura estudar para ter certeza daquilo que vai passar aos subordinados, trocar experiência, tirar dúvidas. (E3)
- Passam seus conhecimentos através de reuniões formais e informais. (E1; E2; E3; E4)

Nesta questão, percebeu-se a unanimidade na resposta em relação à confiança na partilha de seus conhecimentos aos demais funcionários, todos os entrevistados têm confiança ao passar determinadas informações aos subordinados, a fim de que eles possam agir de acordo com a informação dada pelo superior. Isso ocorre através de reuniões formais e informais realizadas dentro ou fora da agência. Observa-se então, a fase de externalização do

conhecimento nesta variável, no que diz respeito à tradução do conhecimento tácito em conhecimento explícito nas reuniões formais, e a fase de socialização, ao se tratar da transferência de conhecimento tácito para conhecimento tácito em reuniões informais.

6. Esta questão trouxe a curiosidade sobre os meios que os gerentes costumam adquirir conhecimentos, tanto tácito como o explícito para transferi-los aos seus subordinados.

- Através de internet, reuniões formais ou informais, treinamentos, normativos, manuais e confraternizações.

Nesta variável percebe-se a fase de socialização do conhecimento ao se tratar de reuniões informais e confraternizações, a externalização quando se fala de reuniões formais, a combinação ao se tratar de internet, treinamentos e a fase de internalização quando se relaciona a normativos e manuais. Foi possível observar com esta análise que o método de criação do conhecimento, descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), é perceptível no dia-a-dia de qualquer organização, devido a suas quatro fases do processo de criação do conhecimento que juntas representam o método SECI.

7. Qual a visão dos gestores da agência pesquisada em relação à Gestão do Conhecimento no mundo da era da informação para a empresa a qual são gerentes.

- *“Eu acho extremamente importante o compartilhamento de informações dentro de uma empresa, primordial para o crescimento pessoal e profissional, até mesmo da própria empresa, para atender bem os nossos clientes. Excelente iniciativa de gerir o conhecimento como outra forma de gestão, para que as empresas hoje em dia tenham mais força e lucrem mais. As pessoas no mundo capitalista só conseguem lucrar com muito conhecimento”.* (E1)

- *“O nosso conhecimento é muito dinâmico sendo assim, são muitas informações. Tem dias que chegam até 50 mensagens por e-mail e dessas a maioria é informação, a gente costuma filtrar as mais importantes para passar aos demais. E o mais importante de tudo na gestão do conhecimento é saber onde encontrar a informação, pois existem muitos informativos, e em um deles está sua resposta”.*(E2)

- *“O conhecimento hoje está bem mais acessível ,mas ele está muito rápido por isso é necessário estar sempre se atualizando, e a gestão do conhecimento nos traz isso”*. (E3)

- *“Deveria ser um assunto mais conhecido e abordado, informação é o meio mais precioso que possuímos hoje para uma empresa. A difusão do conhecimento seria o meio mais fácil de aprender, e a gestão do conhecimento nos auxilia nisso”*. (E4)

Através desta questão observou-se a importância que todos os entrevistados deram a gestão do conhecimento dentro da organização. O entrevistado E1 abordou sobre o compartilhamento de informações dentro de uma empresa, afirmando a sua importância extrema, tanto pessoal quanto profissional e, até mesmo, para própria empresa, com o objetivo de atender bem os clientes. Esse compartilhamento de informações está incluso no método SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), pois, está ligado as quatro fases de criação do conhecimento. Entretanto, o entrevistado E2 citou a fase da combinação do conhecimento, dando como exemplo as mensagens informativas que recebe diariamente através do caixaemail, isso diz respeito à difusão do conhecimento fragmentado e codificado.

Já o entrevistado E3 comentou sobre a acessibilidade fácil do conhecimento e, sendo assim, é necessário estar sempre se atualizando. Para tanto, seria possível salientar os meios pelos quais os gerentes costumam adquirir conhecimentos, citados na questão 6, exposta acima, através de internet, reuniões formais ou informais, treinamentos, normativos, manuais e confraternizações. Por fim, o entrevistado E4 destacou que a gestão do conhecimento deveria ser um assunto mais conhecido e abordado, constituindo o meio mais precioso que todos os funcionários possuem para uma organização.

CAPITULO 5 – Considerações Finais

O propósito deste relatório de estágio vem ao encontro da necessidade de analisar a gradação dos espaços de criação do conhecimento, através do método SECI descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), na agência da Caixa Econômica Federal na cidade de Esperança-PB. Dentro do campo de estudo da gestão do conhecimento, a forma idealizada para conseguir este intento foi através da entrevista definida como um estudo de caso de natureza descritiva do tipo qualitativo.

A metodologia procurou fornecer o detalhamento da pesquisa, o caminho pelo qual o pesquisador seguiu, com a finalidade de atingir os objetivos propostos e apresentar todas as especificações do estudo realizado, visando à gestão do conhecimento. O estudo caracterizou-se como sendo de natureza descritiva do tipo qualitativo, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, apresentou-se como um estudo de caso. E definiu a amostra da pesquisa a partir dos gerentes da agência pesquisada, perfazendo um total de quatro entrevistados, tornando a pesquisa censitária, pois atingiu a totalidade dos componentes do universo.

Os resultados obtidos descreveram a vantagem de trabalhar com o conceito de Gestão do Conhecimento, mais precisamente, com o método de criação do conhecimento, descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), já que na era da informação deve-se direcionar o foco no conhecimento, pois este, é reconhecido como um fator-chave à competitividade das organizações, principalmente, quando está ligado à gestão do conhecimento tácito e explícito, facilitando a forma de entendimento dos demais funcionários de uma organização, para que assim ela alcance seus objetivos.

Tendo em vista os aspectos verificados neste trabalho e, de acordo com as respostas dadas na entrevista, foi possível perceber que a fase de socialização do conhecimento é existente na agência pesquisada, pois, ficou claro que há uma transferência de conhecimento tácito em conhecimento tácito entre os indivíduos dessa organização, de modo que há uma interação de experiências e compartilhamento de conhecimentos através de reuniões informais, confraternizações, dentro e fora da agência, onde os funcionários podem trocar conhecimentos uns com os outros.

Entretanto, é cabível salientar que nem todos os funcionários podem participar de tais reuniões informais, porém, percebeu-se que a gradação com que ocorre a socialização do conhecimento nessa organização é bastante considerável, já que levou-se em conta a interação no dia-a-dia dos componentes da agência, os quais trocam conhecimentos tácitos,

obtendo como consequência a atualização de informações, o melhor relacionamento entre funcionários, melhor desempenho nas atividades, entre outras.

Em se tratando da fase de externalização do conhecimento nessa agência da Caixa Econômica, observou-se que há uma tradução do conhecimento tácito em conhecimento explícito entre os funcionários, através de reuniões formais elaboradas pelos gerentes, pelo menos duas vezes ao mês, a fim de passar informações, conhecimentos aos demais funcionários, de buscar informações sobre cada setor, definir metas, tomar decisões de forma mais cabível e correta. É importante enfatizar que os gerentes E1 e E3 costumam ouvir seus subordinados antes da tomada de decisão a fim de seguir a melhor linha de conduta a se tomar, enquanto que o restante, E2 e E4, apenas passam as decisões tomadas aos demais.

Sendo assim, notou-se que a gradação com que ocorre esta fase de externalização na agência é intensa, considerando que ao se criar uma informação esta é convertida em conhecimento quando processada, permitindo a criação de uma base de entendimento única e comum acerca do que foi externalizado. Então, tem-se como principais consequências funcionários mais informados, eficazes, participativos, determinados em relação às metas, levando em consideração a tradução do conhecimento tácito em conhecimento explícito, além de uma tomada de decisão eficaz.

Já em relação a fase de combinação do conhecimento nessa organização, é possível dizer que tem gradação bastante considerável, pois possuem mecanismos que atendem as exigências desta fase como o caixamail e mensageiro caixa, são formas de comunicação interna entre funcionários da Caixa Econômica Federal de todo país, através de e-mails e mensagens instantâneas, visando mais agilidade na circulação de informação e redução de gastos com telefonemas. Além disso, todos os entrevistados deram como exemplo a Universidade Corporativa Caixa, trata-se de uma universidade virtual a qual todos os funcionários têm acesso, ela auxilia na qualificação e treinamento dos mesmos. Pode-se salientar com isso as principais consequências da combinação na agência de Esperança-PB, que são o alto grau de informações trocadas através de determinados sistemas, maior qualificação devido a treinamentos oferecidos pela organização, utilização de sistemas educacionais que proporcionam maior aprendizado aos funcionários, etc.

Por fim, foi possível chegar a conclusão que a fase de internalização do conhecimento também é perceptível na agência em estudo, possuindo alta gradação devido ao modo pelo qual o conhecimento explícito se torna ferramenta de aprendizagem através de manuais ou documentos e volta a assumir um contexto abstrato e subjetivo para cada indivíduo na

empresa, já que a internalização é a tradução do novo conhecimento codificado em tácito individual, através de novas experiências e exercícios.

Sendo assim, todos os entrevistados afirmaram sobre a necessidade de estar sempre bem informados em relação à empresa a qual atuam e que, para tanto, é preciso se instruir lendo normativos, manuais, entre outros documentos. Contudo, leva-se em consideração o trabalho ágil por saber onde encontrar todas as informações, o conhecimento das normas da empresa facilitando, de certa forma, o seu trabalho, além de poder agir de acordo com os regulamentos, tornando seu trabalho eficaz, tudo isso como conseqüências dessa fase nessa organização.

Vale destacar ainda que todos os entrevistados têm confiança ao passar determinadas informações aos subordinados, para que, segundo eles, possam agir de acordo com a informação dada pelo superior. Isso ocorre através de reuniões formais e informais realizadas dentro ou fora da agência. A partir daí, observou-se a fase de externalização do conhecimento na questão de número cinco, no que diz respeito à tradução do conhecimento tácito em conhecimento explícito nas reuniões formais, além da fase de socialização, ao se tratar da transferência de conhecimento tácito para conhecimento tácito em reuniões informais.

A questão de número seis trouxe a curiosidade sobre os meios que os gerentes costumam adquirir conhecimentos, tanto tácito como o explícito para transferi-los aos seus subordinados. Então nesta variável observou-se a fase de socialização do conhecimento ao se tratar de reuniões informais e confraternizações, a externalização quando se falou de reuniões formais, a combinação ao se tratar de internet, treinamentos e a fase de internalização quando se relaciona a normativos e manuais. Constatou-se assim, que o método de criação do conhecimento, descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), é perceptível no dia-a-dia de qualquer organização, devido a suas quatro fases do processo de criação do conhecimento que juntas representam o método SECI.

Por fim, na última questão, foi perceptível a importância que todos os entrevistados deram a gestão do conhecimento dentro da organização. O entrevistado E1 abordou sobre o compartilhamento de informações dentro de uma empresa, afirmando a sua importância extrema, tanto pessoal quanto profissional e para a própria empresa, com o objetivo de atender bem os clientes. Foi cabível perceber que esse compartilhamento de informações está incluso no método SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), pois, está ligado as quatro fases de criação do conhecimento. O entrevistado E2 citou a fase da combinação do conhecimento, dando como exemplo as mensagens informativas que recebe diariamente através do caixaemail, isso diz respeito à difusão do conhecimento fragmentado e codificado.

O entrevistado E3 comentou sobre a acessibilidade fácil do conhecimento e, por isso, se tem a necessidade de estar sempre se atualizando. Já o entrevistado E4 destacou que a gestão do conhecimento deveria ser um assunto mais conhecido e abordado, constituindo o meio mais precioso que todos os funcionários possuem para uma organização.

Constatou-se, contudo, que o objetivo geral deste relatório de estágio foi atingido em sua plenitude, juntamente com os objetivos específicos, já que foram analisados os tipos e quantidades de espaços (ba) dedicados à socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento existentes na agência pesquisada, sendo apresentado o método SECI aos gerentes entrevistados para que estes possam difundir-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Desse modo, foi dado um primeiro passo para um posterior estudo sobre este assunto, cabe aos interessados da organização pesquisada aplicar os conhecimentos do método SECI descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), para tornar a agência da Caixa Econômica Federal na cidade de Esperança-PB, uma organização mais eficiente e eficaz, em se tratando da gestão do conhecimento na era da informação. E é justamente uma aplicação da gestão do conhecimento a partir dos aspectos que foram identificados, que se sugere como continuação desse estudo, dando assim uma seqüência a esta perspectiva de gestão com o intuito de tornar a agência mais dinâmica e voltada para resultados desejados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1977.
2. BUENO, Giovatan de Souza, BENEVIDES, Marcus Vinícius, ALBIERO, Mônica Beatriz Sandro, VAZ, Roberto. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. Revista da FAE. Disponível em: http://www.cde.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_07_giovatan.pdf. Acesso em: 28 Agosto 2007
3. BUKOWITZ, Wendi R.; Williama, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e Técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.
4. CASTRO, Sergio Alexandre; CAZARINI, Edson Walmir. **Um Modelo de Mudança Organizacional Contínua através da Gestão do Conhecimento Integrado Tecnologia da Informação e Pessoas**. São Paulo 2005. Disponível em: <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/revista/revista2005/pdf4/RGIv01n04a02.pdf>. Acesso em: 17 junho 2007
5. CRESCENCIO, Tatiane, DALFOVO, Oscar, ALENCAR, Ricardo, DIAS, Paulo Roberto. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**. Blumenal 2003. Disponível em: <http://inf.unisul.br/~ines/workcomp/cd/pdfs/2892.pdf>. Acesso em: 11 julho 2007.
6. DAVENPORT, THOMAS H.; PRUSAK, LAURENCE. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
7. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Gestão do Conhecimento**. In: DUTRA, Joel Souza (Org). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
8. GOMES, Elisabeth; OLIVEIRA BARROSO, Antônio Carlos. **Entendendo a Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro, 2000.

9. NOGUEIRA, Valmir César. **Gestão do Conhecimento: um estudo exploratório sobre as conseqüências provocadas pela perda de competências individuais segundo a percepção dos funcionários de TI.** 2003. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: 2003.
10. NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa – Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.** Rio de Janeiro. Editora Campus 7ª Edição, 1997.
11. SILVA, Edna Lúcia, **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 3ª edição revisada e atualizada. Florianópolis 2001. Disponível em: <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf> . Acesso em 20 Agosto 2007.
12. TRIVIÑOS, A. N. B. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

ANEXOS

As quatro fases do processo de criação do conhecimento estão descritas a seguir e juntas representam o método SECI:

- Socialização – é a transferência de conhecimento tácito para conhecimento tácito, ou seja, deve haver uma interação de experiências e compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos. A socialização acontece pela observação e/ou imitação. Este modo sugere que os indivíduos da organização interajam entre si para que haja o compartilhamento de experiências associadas às emoções, modelos mentais, intenções e visões.
- Externalização – nesta fase ocorre a tradução do conhecimento tácito em conhecimento explícito por meio de analogias, metáforas, conceitos ou modelos. É na fase de externalização que é criada uma informação a qual, pode ser convertida em conhecimento quando processada permitindo a criação de uma base de entendimento única e comum acerca do que foi externalizado.
- Combinação - diz respeito à difusão, edição e sistematização do conhecimento fragmentado codificado (análise, categorização e reconfiguração). O papel desta fase é o de identificar, dentre os conceitos que foram extraídos pela empresa, aqueles que possuem alguma relação entre si e agrupá-los em conjuntos de conhecimento explícito. Cada conjunto de conhecimento é parte da base de conhecimento organizacional e está diretamente relacionado a um tipo específico de informação ou modelo. Este trabalho de criação de conjuntos de conhecimento pode ser considerado a união das seguintes etapas: classificação dos conceitos, acréscimo de informações relevantes, divisão em categorias e a possível combinação conforme fatores em comum.
- Internacionalização - é a tradução do novo conhecimento codificado em tácito individual, através de novas experiências e exercícios. É o que se chama de “aprender fazendo”. É o modo pelo qual o conhecimento explícito se torna ferramenta de aprendizagem através de manuais ou documentos e volta a assumir um contexto abstrato e subjetivo para cada indivíduo na empresa.

Questões

A fase de socialização descrita por Nonaka e Takeuchi (1997) compreende na transferência de conhecimento tácito para conhecimento tácito, ou seja, deve haver uma interação de experiências e compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos. Este modo sugere que os indivíduos da organização interajam entre si para que haja o compartilhamento de experiências associadas às emoções, modelos mentais, intenções e visões.

1. De acordo com a fase de socialização do processo de criação do conhecimento, quais os tipos e quantidades de espaços (ba) dedicados à socialização do conhecimento? Vocês costumam fazer confraternizações? Todos participam? Onde vocês costumam se confraternizar? Você acha que há uma troca de conhecimento nesses encontros?

Na fase de externalização ocorre a tradução do conhecimento tácito em conhecimento explícito por meio de analogias, metáforas, conceitos ou modelos. É na fase de externalização que é criada uma informação a qual, pode ser convertida em conhecimento quando processada permitindo a criação de uma base de entendimento única e comum acerca do que foi externalizado.

2. Pode-se, então, questionar sobre os tipos e quantidades de espaços (ba) dedicados à externalização do conhecimento. Vocês costumam se reunir para passar conhecimentos e informações aos demais funcionários da Caixa Econômica? Quantas vezes ao mês? Há um processo de tomada de decisão coletiva ou apenas a comunicação de uma decisão tomada por você (gerente)?

Já a combinação diz respeito à difusão, edição e sistematização do conhecimento fragmentado codificado (análise, categorização e reconfiguração). O papel desta fase é o de identificar, dentre os conceitos que foram extraídos pela empresa, aqueles que possuem alguma relação entre si e agrupá-los em conjuntos de conhecimento explícito.

3. A combinação é a fase de troca do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Sendo assim, vocês possuem comunicação eletrônica? Qual o tipo?

A internalização é a tradução do novo conhecimento codificado em tácito individual, através de novas experiências e exercícios. É o que se chama de “aprender fazendo”. É o modo pelo qual o conhecimento explícito se torna ferramenta de aprendizagem através de manuais ou documentos e volta a assumir um contexto abstrato e subjetivo para cada indivíduo na empresa.

4. É possível afirmar que nesta agência da Caixa Econômica vocês aplicam a fase de internacionalização do processo de criação do conhecimento? O que vocês aprendem dentro ou fora da empresa, vocês aplicam no trabalho a fim de desempenharem uma melhor atividade?

5. Você, como gestor, tem confiança na partilha de seu conhecimento aos seus subordinados? Como você costuma passar seu conhecimento tácito aos demais funcionários?

6. Quais os meios que você costuma adquirir conhecimentos, tanto tácito como o explícito?

7. Como você vê a Gestão do Conhecimento no mundo da era da informação para a empresa a qual você é gestor?