

Espaços de criação do conhecimento (ba) em uma agência da Caixa Econômica Federal

Jailson Raimundo dos Santos (UFPB) - jailsonraimundo@hotmail.com

Carlos Eduardo Cavalcante (UFPB) - cavalcanteeduardo@gmail.com

Resumo:

Este trabalho teve como finalidade identificar os espaços dedicados à criação de conhecimento existentes em uma agência da Caixa da Econômica Federal. Este estudo teve como embasamento teórico os principais modelos de gestão do conhecimento abordados por autores da área, como Davenport e Prusak (2003) Terra (2005) Probst, Raub e Romhardt (2002) Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka e colaboradores (KONNO, 1998; TOYAMA e

KONNO, 2000). A pesquisa realizada na agência foi um estudo de caso, de natureza aplicada e descritiva, cujo os dados foram coletados mediante a aplicação de questionários com os funcionários e posteriormente tratados de forma quantitativa com media e desvio padrão.

Como resultados alcançados, destacam-se a existência de espaços dedicados a socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, que se traduzem em contextos virtuais (e-mails, chats, videoconferências, banco de dados, etc.) mental (experiências e modelos mentais compartilhados) e físico (salas de reuniões, descanso, bebedouros, copa, espaços para exposições de idéias, etc.).

Palavras-chave: *Criação de Conhecimento. Método SECI. Ba.*

Área temática: *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

Espaços de criação do conhecimento (*ba*) em uma agência da Caixa Econômica Federal

Resumo

Este trabalho teve como finalidade identificar os espaços dedicados à criação de conhecimento existentes em uma agência da Caixa da Econômica Federal. Este estudo teve como embasamento teórico os principais modelos de gestão do conhecimento abordados por autores da área, como Davenport e Prusak (2003) Terra (2005) Probst, Raub e Romhardt (2002) Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka e colaboradores (KONNO, 1998; TOYAMA e KONNO, 2000). A pesquisa realizada na agência foi um estudo de caso, de natureza aplicada e descritiva, cujo os dados foram coletados mediante a aplicação de questionários com os funcionários e posteriormente tratados de forma quantitativa com media e desvio padrão. Como resultados alcançados, destacam-se a existência de espaços dedicados a socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, que se traduzem em contextos virtuais (e-mails, *chats*, videoconferências, banco de dados, etc.) mental (experiências e modelos mentais compartilhados) e físico (salas de reuniões, descanso, bebedouros, copa, espaços para exposições de idéias, etc.).

Palavras-chave: Criação de Conhecimento. Método SECI. *Ba*.

Área Temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual

1 Introdução

As organizações estão inseridas em um ambiente de alta complexidade, caracterizado por mudanças rápidas e constantes decorrentes do intenso desenvolvimento tecnológico e da forte competitividade entre elas. Diante disso, elas têm voltado suas atenções para a criação de novos produtos, serviços e formas de gestão no intuito de se manterem competitivas e atuantes, pois, é neste ambiente altamente turbulento, que as vantagens competitivas precisam ser constantemente reinventadas (TERRA, 2005).

A gestão do conhecimento ganhou importância neste cenário de forte competitividade entre as organizações, porque gera para elas um diferencial competitivo, difícil de ser imitado pelos concorrentes. Segundo Davenport e Prusak (2003) o conhecimento pode propiciar a organização uma vantagem sustentável, visto que os concorrentes com o tempo conseguem igualar a qualidade e o preço de um produto ou serviço atual, mas quando isso ocorre, a organização rica em conhecimento terá evoluído a um novo nível em termos de qualidade, eficiência e criatividade.

O estudo do conhecimento neste artigo não se atém apenas à gestão do conhecimento, mas principalmente, à forma como as organizações o criam. Deste modo, seguindo este propósito, o estudo teve como finalidade responder a seguinte questão: ***Como se apresentam os espaços dedicados à criação do conhecimento existentes na em uma agência da Caixa Econômica Federal?***

Diante da problemática exposta, este estudo, portanto, procurou identificar como ocorre o processo de criação do conhecimento organizacional na prática, assim como, verificar a influência da estrutura organizacional na concepção de diferentes espaços (*ba*) dedicados a esse processo, analisando as unidades e os meios em que ocorre a socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento conforme a teoria apresentada.

2 Referencial Teórico

2.1 A Criação de Conhecimento Organizacional

Apesar de vários estudos sobre a importância do conhecimento para as organizações, prestou-se pouca atenção ao processo e às formas de criação do conhecimento. Entende-se por criação de conhecimento a capacidade que uma empresa tem em criar novo conhecimento, difundi-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (NONAKA e TAKEUCHI; 1997, p. 1).

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam a criação do conhecimento sob duas dimensões: epistemológica e ontológica.

Na dimensão ontológica são os indivíduos que detêm o poder de criação do conhecimento, as organizações por sua vez só podem criar conhecimento por intermédio dos indivíduos. Neste sentido, para que ocorra a criação do conhecimento as organizações devem oferecer condições favoráveis e apoiar os indivíduos criativos. Para os autores, a criação do conhecimento organizacional ocorre dentro de uma “comunidade de interação” em desenvolvimento, que atravessa níveis e fronteiras organizacionais, aumentando o conhecimento desenvolvido pelos indivíduos tornando-se parte da rede de conhecimentos da organização. A dimensão epistemológica, por sua vez, baseia-se na distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito estabelecida por Michael Polanyi (1966). O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, subjetivo que o indivíduo adquire através da experiência e do convívio com uma determinada atividade ou situação, sendo ele difícil de ser comunicado e formulado. O conhecimento explícito, por outro lado é o conhecimento formal, objetivo e pode ser expresso através da linguagem formal, regras, imagens, documentos etc.

O processo de conversão do conhecimento ocorre através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Conforme os autores, esses dois tipos de conhecimento possuem suas particularidades, mas ao mesmo tempo se complementam, visto que eles interagem entre si e proporcionam a realização de trocas nas atividades criativas dos seres humanos. Os autores afirmam também que a conversão do conhecimento, é um processo de interação social entre os indivíduos e não confinado dentro deles e é através desse processo que tanto o conhecimento tácito quanto o explícito se expandem entre eles em termos de quantidade e qualidade.

A conversão do conhecimento, representada na espiral do conhecimento individual, ocorre de quatro modos diferentes – socialização, externalização, combinação e internalização – e representam os mecanismos pelo qual o conhecimento individual é articulado e aplicado na organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A socialização consiste no processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. A criação desse tipo de conhecimento acontece principalmente por meio do compartilhamento de experiências, “e partir daí, da criação do conhecimento tácito como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, pg. 71). Neste processo, os indivíduos adquirem o conhecimento tácito dos outros sem que para isso utilizem a linguagem formal, seja por meio da observação, imitação, prática e interação com os clientes.

Na externalização ocorre a conversão do conhecimento tácito em explícito. Neste processo, o conhecimento tácito se transforma em conhecimento explícito sob forma de metáforas, hipóteses, analogias, modelos e conceitos. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que dentre as quatro formas de conversão do conhecimento, a externalização é importante para criação do conhecimento porque cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. De acordo com os autores, a externalização do conhecimento é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, sendo a combinação de indução e dedução métodos utilizados frequentemente para criação de novos conceitos.

Na combinação ocorre o processo de conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Ela representa a sistematização de conceitos em um sistema de

conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). O processo de interação e troca desse conhecimento entre os indivíduos acontece por meio de reuniões, documentos, conversas ao telefone e redes de comunicação interativas computadorizadas, etc.

Na internalização ocorre o processo de conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. É neste processo que o conhecimento explícito é transformado e incorporado ao conhecimento tácito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) trata-se do que muitos chamam de “aprender fazendo”. Para eles, para que a internalização aconteça, é necessária a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais e histórias orais. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que as experiências tidas através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos para empresa quando são internalizadas na base de conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais e *know-how* técnico compartilhado.

Contudo, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 77) afirmam que “para viabilizar a criação de conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento”.

2.2 Espaços de Criação do Conhecimento (*ba*)

Os espaços de trabalho ou *layout* estão cada vez mais sendo percebidos como estruturas capazes de influenciar a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima para inovação nas empresas. Tal percepção tem influenciado as organizações a transformarem seus espaços físicos de estruturas fechadas para conceitos abertos que facilitam o contato informal e a comunicação (TERRA, 2005).

O conceito de *ba* foi elaborado por um filósofo japonês chamado Kitaro Nishida e posteriormente desenvolvido por Shimizu. No entanto, este conceito foi adaptado à construção teórica de criação do conhecimento, podendo ele ser caracterizado como um espaço de compartilhamento onde as relações emergem (NONAKA e KONNO, 1998).

Desde que foi introduzido, o conceito de *Ba* tem exercido um papel fundamental sobre a forma de criação de conhecimento japonesa. Aos poucos esse conceito vai sendo incorporado a literatura especializada em KM (*Knowledge Management*) e expandida para fora do contexto japonês (FAYARD, 2003).

O *ba* é importante para a criação, compartilhamento e utilização do conhecimento porque oferece condições favoráveis em termos de qualidade, espaço e energia importantes para o desenvolvimento das conversões individuais e movimento ao longo da “espiral do conhecimento” (NONAKA, TOYAMA e KONNO, 2000 *apud* CRUZ e NAGANO, 2006).

O *ba*, portanto, pode ser entendido como um contexto dinâmico em que o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado. Esse contexto pode ser físico (ex: escritório, espaços de negócios dispersos), virtual (ex: e-mail, teleconferências), mental (ex: experiências compartilhadas, idéias, ideais) ou então a combinação entre os três. Esses espaços (*ba*) podem emergir em indivíduos, grupos de trabalho, círculos informais, encontros temporários, grupos de e-mail e em contatos frontais com o cliente desde que haja tempo e espaço para isso. (NONAKA e KONNO, 1998).

Nonaka e Konno (1998) apresentam quatro tipos de *ba* relacionados ao processo de criação do conhecimento. Conforme os autores, para cada estágio do processo SECI existe um tipo de *ba* correspondente, ou seja, cada tipo de *ba* apóia um processo de conversão particular contribuindo desse modo para acelerar o processo de criação do conhecimento.

O *Originating ba* é lugar onde os indivíduos compartilham sentimentos, experiências, emoções e modelos mentais. Conforme Nonaka e Konno (1998) o *originating ba* é o *ba* pelo qual o processo de criação do conhecimento inicia e representa a fase de socialização. Nesses

espaços e experiências físicas e face-a-face são a chave para conversão e transferência do conhecimento tácito.

O *Interacting ba* é o local onde o conhecimento tácito é feito explícito, por isso ele está associado a externalização no processo de criação do conhecimento. Nesses espaços o diálogo é a chave para tal conversão, pois é através dele que modelos mentais e habilidades de um indivíduo são convertidas em termos e conceitos comuns por meio de metáforas, exemplos etc.

O *Cyber ba* é o local dedicado às interações em ambientes virtuais e representa a fase de combinação do conhecimento. Nesses espaços, a combinação de novos conhecimentos explícitos com conhecimentos e informações existentes gera e sistematiza o conhecimento explícito pela organização.

O *Exercising ba* apóia a fase de internalização do conhecimento, visto que facilita a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. De acordo com Nonaka e Konno (1998) a internalização do conhecimento é continuamente melhorada pelo uso do conhecimento formal (explícito) em situações reais ou em aplicações simuladas, bem como através do treinamento focalizado com mentores e colegas e exercícios continuados.

Conforme Nonaka, Toyama e Konno (2000) o *ba* pode ser criado espontaneamente ou então construído intencionalmente, visto que os gestores podem promover a criação do conhecimento ao disponibilizar espaço físico, virtuais ou então ao promover interações entre membros. No entanto, os autores ressaltam que construir ou encontrar um *ba* não é suficiente para uma empresa controlar o processo de criação do conhecimento. Para eles, o *ba* deve ser “energizado” para que desse modo, os indivíduos ou as organizações possam criar ou ampliar conhecimento por meio do processo SECI. Para que isso aconteça, sugerem que a organização deve suprir as condições necessárias por meio das condições capacitadoras da criação do conhecimento anteriormente apresentadas.

3 Metodologia

A pesquisa é um estudo de caso, de natureza descritiva. Os dados foram tratados de forma quantitativa por meio de média e desvio padrão.

A análise foi desenvolvida com base no questionário aplicado com 25 funcionários de uma agência da Caixa Econômica Federal na cidade de João Pessoa. O questionário foi composto por afirmativas distribuídas pelos quatro processos de criação do conhecimento, cujas respostas seguiram o grau de concordância que variaram numa escala de 1 a 6, sendo para 1 discordo totalmente e para 6 concordo totalmente.

A tabulação dos dados foi feita mediante o uso do programa Excel do pacote Microsoft Office 2003, onde foram calculados a média e desvio-padrão para as respectivas questões, e em seguida, sua ilustração gráfica.

A análise e interpretação dos dados foram feitas mediante a categorização das respostas tendo como referência a teoria abordada, de modo que compreendessem os objetivos geral e específico, alvos deste estudo, conforme quadro a seguir onde são expostas as médias relevantes.

Afirmações	Média	DP
SOCIALIZAÇÃO		
Os funcionários se reúnem para discutir problemas e assuntos relacionados à empresa.	4,2	1,2
A agência dispõe de espaços que facilitam a livre comunicação entre os funcionários.	5	1,3
Nós nos confraternizamos com frequência.	4,3	1,5
A agência promove a interação de funcionários mais experientes com outros menos experientes	3,8	1,4
A interação com clientes contribui para o desenvolvimento de novos conhecimentos	4,1	1,4

Quadro 1: médias e desvios-padrões dos indicadores (Fonte: Dados da pesquisa, 2009)

EXTERNALIZAÇÃO		
As informações levantadas nas reuniões pelos funcionários da agência são traduzidas em novos conceitos, seja por meio do uso de analogias, metáforas e modelos.	3,8	1
Os gestores e funcionários se utilizam de exemplos para expor seus conhecimentos	4,2	0,9
A agência dispõe de espaços que permitem aos funcionários demonstrar suas idéias, opiniões e sugestões.	4,4	1,2
O conhecimento levantado nesses espaços é aproveitado pela agência	4,2	1,2
COMBINAÇÃO		
Há a troca de conhecimentos a partir do uso de manuais e documentos	4,4	0,9
Há a troca de conhecimentos por meio do uso de tecnologias de informação, como e-mails, chats e videoconferências.	4,6	1,0
As conversas ao telefone contribuem para a troca de conhecimentos entre os funcionários	4,2	1,3
A agência incentiva a realização de trabalhos a distancia	4	1,4
Os novos conceitos criados por funcionários e gerentes são codificados em um sistema de conhecimento.	3,2	1,5
INTERNALIZAÇÃO		
A agência oferece treinamentos para o uso de novas tecnologias.	3,6	1,4
A agência oferece treinamentos para o desenvolvimento de uma atividade nova	3,6	1,3
Eu aprendo ao desenvolver uma atividade nova dentro da organização	4,8	1,1
Eu aprendo ao acessar documentos e tecnologias disponibilizadas pela agência.	4,7	1,2
O uso de documentos e manuais no desenvolvimento de minhas atividades é um processo rotineiro	4,4	1,4
Há a incorporação por parte da agência de melhores práticas relatadas em lições aprendidas com outras agências	4	1,3

Quadro 1: médias e desvios-padrões dos indicadores (continuação) (Fonte: Dados da pesquisa, 2009)

Inicialmente, foram analisadas as questões referentes ao processo de Socialização, para que fossem identificados os espaços em que ocorrem a conversão do conhecimento tácito em tácito, em seguida as questões referentes ao processo de Externalização para identificação dos espaços em que ocorre a conversão do conhecimento tácito em explícito, logo após as questões referentes a Combinação para identificação dos espaços em que ocorre a conversão do conhecimento explícito em explícito e por fim as questões referentes a Internalização, para identificar os espaços em que ocorrem a conversão do conhecimento explícito em tácito. As questões levantadas foram baseadas na teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), Nonaka e Konno (1998) e Nonaka, Toyama e Konno (2000) que tem como base a investigação do processo de criação do conhecimento e dos espaços em que ele ocorre.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados da Pesquisa:

4.1 Socialização

Os espaços dedicados à fase de socialização do conhecimento representam os lugares em que os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais (NONAKA e KONNO, 1998).

No item referente às reuniões, percebe-se que os funcionários sempre que possível se reúnem para discutir problemas e assuntos relacionados à empresa, visto que a média apresentou um grau de concordância considerável e o desvio padrão demonstrou pouca heterogeneidade entre as respostas. Sob o aspecto da socialização as reuniões são importantes para agência, pois oferecem condições favoráveis para o desenvolvimento de atividades em grupo, contribuem para aproximar os funcionários, apresentar e disseminar novas idéias, compartilhar experiências e conhecimentos.

Nos “espaços que facilitem a comunicação”, o nível de concordância apresentado para esta afirmação foi o mais alto da “socialização”, de modo é possível verificar a existência de espaços dentro da agência destinados a livre comunicação entre os funcionários, como por exemplo, bebedouros, copa, sala de descanso. O desvio padrão, no entanto demonstrou uma leve dispersão entre as respostas, o que sugere que alguns funcionários não devem observar a

existência desses espaços ou então não devem percebê-los como ambientes de livre comunicação entre eles.

Nas confraternizações percebe-se que os funcionários se confraternizam com certa frequência, visto que a média apresentou um grau de concordância considerável. No entanto, o desvio padrão apresentou uma leve dispersão entre as respostas, o que sugere que na concepção de alguns funcionários as confraternizações podem acontecer, mas não frequentemente ou então não devem contar com participação de todos.

Assim como as reuniões, as confraternizações também são importantes no processo de socialização do conhecimento, porque contribuem para aproximar os funcionários, além do que nas confraternizações o conhecimento socializado não se atém apenas a assuntos relacionados à empresa, já que se pressupõe que os funcionários estejam mais à vontade, de modo que a transferência espontânea de conhecimento pode ocorrer mais facilmente. E de acordo com Davenport e Prusak (2003) a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é indispensável para o sucesso de uma organização.

Na interação de funcionários mais experientes com outros menos experientes verifica-se que a agência promove essa interação, visto que a média apresentou uma leve tendência a concordância por parte dos respondentes. O desvio padrão, no entanto, demonstrou uma leve heterogeneidade entre as respostas, o que sugere que essa interação não é sistemática.

A respeito do aprendizado por meio da interação com clientes, a média apresentou um leve grau de concordância por parte dos respondentes, de modo que entende-se que boa parte dos funcionários observam que a interação com clientes contribui para o desenvolvimento de novos conhecimentos. No entanto, o desvio padrão apresentou um índice de dispersão considerável, de modo que é possível verificar que alguns funcionários não percebem esse aprendizado. Contudo, vale salientar que muitos funcionários que trabalham na agência, não possuem contato direto com os clientes o que contribui para explicar esse nível de dispersão entre as respostas.

Outra forma definida por Nonaka e Takeuchi (1997) para se socializar conhecimento é através do contato direto com clientes. Visto que os clientes detêm de informações importantes a respeito da empresa, já que eles representam à visão externa da empresa, o termômetro dos serviços por ela prestados. Tal interação é importante para agência porque possibilita a identificação de informações importantes a respeito da empresa sob outra dimensão.

Para melhorar esse processo, sugere-se implementar ações para reter informações importantes a respeito de assuntos da empresa, dispondo de repositórios de sugestões distribuídos estrategicamente pela agência para identificar os principais problemas, sugestões e críticas avaliadas pelos clientes. Após isso, registra-las e demonstra-las nas reuniões para avaliação e análise.

4.2 Externalização

No item referente a criação de novos conceitos por meio do uso de analogias, metáfora e modelos média a média apresentou uma leve tendência a concordância e o desvio padrão se mostrou relativamente estável, o que sugere que as informações levantadas nas reuniões pelos funcionários são traduzidas sempre que possível em novos conceitos, seja por meio de analogias, metáforas e modelos.

A respeito do uso exemplos para expor seus conhecimentos, os funcionários demonstraram um leve grau de concordância, assim pressupõe que um número considerável funcionários observam a tradução do conhecimento pessoal de seus colegas através dos exemplos por eles expostos. O desvio padrão mostra que não houve tantas respostas divergentes, o que reforça a idéia de que os funcionários se utilizam desses mecanismos para exporem seus conhecimentos.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) a externalização representa a conversão do conhecimento tácito em explícito. Para isso se faz o uso da linguagem, metáforas e analogias. Esta variável procurou verificar se os funcionários se utilizam destes mecanismos para expor seus conhecimentos. Baseado nisto, viu-se que quase sempre se faz o uso destes recursos para exposição do conhecimento pessoal e para criação de novos conceitos. O uso dessa linguagem é importante porque facilitam o entendimento visto que trabalham com métodos de indução e dedução, diálogo.

Quanto à existência de espaços para os funcionários demonstrarem suas idéias, opiniões e sugestões, os funcionários mostraram-se favoráveis a existência desses espaços, visto que a média apresentou grau de concordância considerável. Além disso, o desvio padrão apresentou um índice de dispersão baixo, o que reforça a idéia de que esses espaços existem.

Já o conhecimento externalizado ser retido pela organização, verifica-se na visão de boa parte dos funcionários o conhecimento levantado nos espaços anteriormente discutidos é aproveitado pela organização. Como as respostas apresentaram leve grau de dispersão, vê-se que não é todo o conhecimento gerado que é aproveitado pela empresa, provavelmente a agência deve selecionar aquele que é mais relevante para a empresa.

4.3 Combinação

Na troca de conhecimentos por meio do uso de manuais e documentos, a média apresentou um nível de concordância considerável, de modo que é possível verificar que o uso de documentos e manuais contribui para o compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários da agência. O desvio padrão reforça a idéia, visto que o nível de dispersão apresentado entre as respostas foi relativamente baixo, o que implica dizer que a grande maioria observou que a troca de conhecimentos por meio do uso desses instrumentos acontece na organização.

Já a troca de conhecimentos por meio do uso de tecnologias de informação, como e-mails, *chats* e videoconferências, o nível de concordância apresentado também se mostrou positivo, assim pode-se afirmar que o uso de tecnologias de informação também são ferramentas importantes na troca de conhecimentos entre os funcionários da agência. Conforme demonstrado, os indivíduos trocam conhecimento por meio do uso de e-mails, *chats* e videoconferências. O desvio padrão apresentado se mostrou relativamente estável, o que demonstra que as respostas não variaram tanto acerca da afirmativa, assim é possível verificar que um número considerável de funcionários conseguem de certa forma compartilhar conhecimento entre si utilizando estes meios. Contudo, o uso desses mecanismos é importante porque contribuem para o compartilhamento do conhecimento interno e externo, sejam com outras agências, clientes e parceiros. Para melhor uso destas tecnologias sugere-se que haja treinamentos, atualizações, etc.

No item referente à troca de conhecimentos por meio das conversas ao telefone a média apresentou um leve grau de concordância por parte de alguns funcionários, deste modo, verifica-se que os funcionários conseguem em boa parte das conversas ao telefone trocar conhecimentos, provavelmente com outros colegas de trabalho e até mesmo com clientes. O desvio padrão, demonstrou uma leve heterogeneidade entre as opiniões dos respondentes, assim vê-se que a troca de conhecimento não acontece com tanta freqüência ou então alguns funcionários não observam tais trocas.

A respeito da realização de trabalhos a distância, a média mostra que boa parte dos funcionários concordara que a agência promove tais atividades. A realização destes trabalhos possibilita a organização captar novos conhecimentos, visto que o conhecimento gerado nestes trabalhos não fica restrito apenas ao conhecimento existente dentro da organização. No entanto, o desvio padrão apresentou uma leve discordância por parte de alguns funcionários, assim vê-se que não são todos que percebem tais iniciativas. A respeito da realização de

trabalhos a distancia, pode-se destacar que a Caixa Econômica Federal promove a realização de cursos a distância, videoconferências, destacamentos etc.

A fase de combinação do conhecimento representa a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Conforme visto nas questões anteriores há a criação de novos conceitos a partir de conhecimentos explícitos. Baseado nisto, buscou-se identificar se há a sistematização desses conceitos em um sistema de conhecimento. Conforme demonstrado, viu-se nem todos verificam a existência desse sistema, visto que a média apresentou um leve grau de discordância. No entanto, o desvio padrão demonstrou que a média apresentou um nível de dispersão considerável, o que sugere que não são todos os conceitos que são codificados. Visto que a empresa dispõe de políticas de gestão do conhecimento voltadas principalmente para sistematização do conhecimento.

O uso de um sistema de conhecimento é importante porque ajuda a encontrar o conhecimento existente dentro da agência. Probst, Raub e Romhardt (2002) descrevem algumas formas que contribuem que o conhecimento seja localizado dentro da organização seja por meio do uso de mapas de conhecimento, Páginas Amarelas, listas de especialistas, etc. Como sugestão, a agência pode desenvolver um sistema para sistematizar o conhecimento interno dos funcionários.

4.4 Internalização

Nos treinamentos, a média indica que a agência pouco oferece treinamentos para o uso de novas tecnologias, visto que há um índice concordância relativamente baixo entre as respostas dos funcionários. Contudo não significa que os treinamentos oferecidos pela agência são escassos, já que o desvio padrão demonstrou uma leve heterogeneidade entre as respostas.

A respeito do treinamento para o desenvolvimento de uma atividade nova, a média demonstrou um índice de concordância baixo, deste modo assim como no item anterior, boa parte dos funcionários também não observam a presença de iniciativas por parte da empresa quanto a disponibilidade de treinamentos para o desenvolvimento dessas atividades. Contudo, como o desvio padrão demonstrou um nível de dispersão considerável entre as respostas, o que sugere que esses treinamentos não são tão escassos.

Uma das formas pelo qual o conhecimento pode ser internalizado dentro da organização é através do treinamento (NONAKA e KONNO, 1998). Contudo, vê-se que a agência nem sempre dispõe de treinamentos específicos, visto que apesar de positiva a média foi relativamente baixa. A ausência de treinamentos compromete o aprendizado dos funcionários e conseqüentemente no desenvolvimento de novas competências e atividades pois o treinamento representa uma ferramenta importante no desenvolvimento de novos conhecimentos, bem como do conhecimento já existente. Além disso, a falta de capacitação perante o uso de novas tecnologias pode acarretar numa ineficiência no desenvolvimento de uma determinada atividade ou na prestação de um serviço, além de gasto com tempo, etc.

Além disso o conhecimento pode ser internalizado pelo indivíduo: através do desenvolvimento de uma tarefa/atividade nova e é definido por Nonaka e Takeuchi como aprender fazendo. Desse modo, a média indica que há uma forte tendência à concordância por parte dos respondentes, o que sugere que os funcionários aprendem algo novo ao desenvolver uma atividade nova dentro da agência. O desvio padrão confirma a idéia do aprendizado, visto que as respostas da maioria dos respondentes foram bem parecidas.

Assim, à medida que a empresa procura desenvolver novas tarefas conseqüentemente o nível de aprendizado aumenta, visto que os funcionários aprendem ao desenvolver novas atividades. Para melhorar o nível de aprendizado da organização sugere-se promover a participação dos funcionários no desenvolvimento de novas atividades dentro da agência.

Quanto ao aprendizado por meio do uso de documentos e tecnologias a média apresentou uma forte tendência a concordância. Além disso, o desvio padrão demonstrou que

as respostas não divergiram muito acerca da afirmativa, o que reforça a idéia de que os funcionários aprendem ao utilizar os documentos e tecnologias disponibilizadas pela agência.

Conforme demonstrado, o uso de documentos e manuais contribui para a internalização do conhecimento dos funcionários. A questão seguinte procurou verificar se uso destes instrumentos no desenvolvimento das atividades dos funcionários é frequente. Com isso, a média demonstrou que há nível de concordância considerável por parte dos funcionários, de modo que há uma forte tendência ao uso desses mecanismos no desenvolvimento de suas atividades, no entanto como o desvio padrão mostrou uma leve heterogeneidade entre as respostas dos funcionários, subte-se que esse acesso varia conforme a necessidade de cada um dentro da organização.

Viu-se então que o uso desses mecanismos contribui de certa forma para consolidar o conhecimento pessoal de seus funcionários. Além disso, também foi evidenciado que o uso desses instrumentos no desenvolvimento de suas atividades é um processo rotineiro o que explica a carência de treinamentos evidenciada nas questões anteriores.

5 Conclusão

Buscou-se neste trabalho apresentar como ocorrem os espaços de criação do conhecimento em uma agência bancária.

A respeito dos espaços em que ocorrem à *socialização* do conhecimento, é possível verificar que a agência oferece um contexto que se traduz no desenvolvimento de atividades e espaços que promovem a interação entre os funcionários, como reuniões, confraternizações, interação com funcionários mais experientes e clientes. Tais iniciativas são importantes porque promovem a troca de conhecimento tácito entre os indivíduos dentro da organização experiências, modelos mentais e conhecimentos nestes espaços.

Sobre os espaços em que ocorre a *externalização* do conhecimento, verificou-se que os funcionários procuram sempre que possível expor seus conhecimentos por meio do uso de exemplos, tal iniciativa contribui para que haja um melhor entendimento e interação por parte dos outros membros da organização. A agência por outro lado, além de fornecer um contexto favorável a externalização do conhecimento, expresso por espaços dedicados a retenção e disseminação de idéias, sugestões, também parece estimular a participação de seus funcionários.

Nos espaços em que ocorre a *combinação* do conhecimento viu-se que a agência dispõe de instrumentos que contribuem para a troca e combinação de novos conhecimentos, como o uso de manuais, documentos e tecnologias de comunicação computadorizada, além disso, verificou-se também que a agência promove a realização de trabalhos a distância. No entanto, conforme demonstrado ela não dispõe de um sistema de conhecimento próprio, o que dificulta aos funcionários encontrar o conhecimento existente dentro da organização.

Na *internalização* do conhecimento ficou evidente que há uma carência quanto a questão de treinamentos, entretanto o uso de documentos e tecnologias é mais forte. Talvez o uso desses documentos seja explicado em virtude dessa carência. Baseado nestas informações, a agência deve fazer, pois eles são importantes para a internalização do conhecimento dos funcionários. Além disso, há a incorporação do conhecimento tácito por meio do uso de documentos, manuais, desenvolvimento de novas atividades, etc.

Deste modo, alcançando o objetivo geral do estudo, os espaços de criação do conhecimento existentes na agência da Caixa Econômica Federal estudada se apresentam sob a forma de estruturas físicas, como espaços para livre comunicação e para exposição de idéias, tipo bebedouros, copa e salas de descanso. Sob a forma de estruturas virtuais, como, e-mail, *chats*, videoconferências e banco de dados. E sob a forma de iniciativas desenvolvidas pela empresa, como interação com clientes, reuniões, confraternizações, trabalhos à distância.

Vale salientar, que o estudo em questão apresentou limitações, pois não conseguiu atingir a sua totalidade do universo, intenção inicial, pelo fato de alguns funcionários alegarem falta de tempo para responderem o instrumento de coleta e outros por estarem de férias ou afastados por motivos pessoais.

Este trabalho pode ser o primeiro passo no sentido de identificar, através de um comparativo entre agências, a influência destes espaços no desempenho.

Referências

BALESTRIN, A; VARGAS L. M.; FAYARD, P. **Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação**. Disponível em < http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_316.zip >. Acesso em 15 Dez 2008.

CAIXA ECONOMICA FEDERAL. **Relatório Social 2007**. Disponível em < http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/balanco_social/BALANCO_SOCIAL_2007.>. Acesso em 8 Dez 2008.

CRUZ, C. A; NAGANO, M. S. **Perfil evolutivo da teoria da criação do conhecimento**. Disponível em < http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/687.pdf >. Acesso em 15 Dez 2008.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FAYARD, P. **Comunidades estratégicas de conhecimento: uma proposta ocidental para o conceito japonês**. Disponível em < <http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/famecos/article/view/347/278> > . Acesso em 12 Jan 2009.

FEBRABAN. **Relatório Social 2007**. Disponível em < <http://www.febraban.org.br> >. Acesso em 08 Dez 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. - 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados**. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 12a. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I; KONNO, N. **The concept of ba: building a foundation for knowledge creation** . *California Management Review*, v.40, n.3, p.40-55. 1998. Disponível em <<http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>>. Acesso em 20 fev 2009.

NONAKA, I; KONNO, N; TOYAMA, R. **Emergence of ba: A conceptual framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation**. Disponível em < http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=0SOx2P8zwQUC&oi=fnd&pg=PA13&dq=NONAKA,+Ikujiro%3B+KONNO+Noboru%3B+TOYAMA&ots=zdSrg8cVJa&sig=Vkp6uPhVyx_dM1S6aRAagWWRjI>. Acesso em 20 fev 2009.

PEREIRA, F. C. M. **O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado.** Disponível em < <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewPDFInterstitial/199/303> >. Acesso em 10 Jan 2009.

PROBST, G; RAUB, S; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2001.