

# **Espaços de criação do conhecimento em uma agência bancária**

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

**Tarciane Kelly Nascimento Cavalcante** (UFCG) - cecav@bol.com.br

## **Resumo:**

*Este estudo teve como objetivo a identificação 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. O estudo dos espaços dedicados à criação do conhecimento (ba) existentes na Agência da estudada, tem como finalidade expor como os indivíduos criam e compartilham o conhecimento internamente. Para atingir esse objetivo, inicialmente foi feita uma revisão dos principais conceitos de Gestão do Conhecimento, em especial ao modelo sugerido por Nonaka e Takeuchi (1997) nos seus quatro espaços: Originating ba, Dialoguing ba, Systemising ba ou cyber ba, Exercising ba. É um levantamento, descritivo e qualitativo. Os dados foram coletados através de uma entrevista com os gerentes da agência e analisados através de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Através da análise da gestão do conhecimento pelo método SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) foi possível verificar a existência dos espaços da criação do conhecimento na agência pesquisada, especialmente o Originating ba e o Systemising ba ou cyber ba, demonstrando que o conhecimento parece ser importante para a agência da Caixa Econômica Federal na cidade de Esperança-PB, na visão de seus gestores.*

**Palavras-chave:** *Espaços de Criação do Conhecimento. Serviços. Bancos.*

**Área temática:** *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

## **Espaços de criação do conhecimento em uma agência bancária**

Este estudo teve como objetivo a identificação 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. O estudo dos espaços dedicados à criação do conhecimento (*ba*) existentes na Agência da estudada, tem como finalidade expor como os indivíduos criam e compartilham o conhecimento internamente. Para atingir esse objetivo, inicialmente foi feita uma revisão dos principais conceitos de Gestão do Conhecimento, em especial ao modelo sugerido por Nonaka e Takeuchi (1997) nos seus quatro espaços: *Originating ba*, *Dialoguing ba*, *Systemising ba ou cyber ba*, *Exercising ba*. É um levantamento, descritivo e qualitativo. Os dados foram coletados através de uma entrevista com os gerentes da agência e analisados através de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Através da análise da gestão do conhecimento pelo método SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) foi possível verificar a existência dos espaços da criação do conhecimento na agência pesquisada, especialmente o *Originating ba* e o *Systemising ba ou cyber ba*, demonstrando que o conhecimento parece ser importante para a agência da Caixa Econômica Federal na cidade de Esperança-PB, na visão de seus gestores.

Palavras-chave: Espaços de Criação do Conhecimento. Serviços. Bancos.

Área Temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual

### **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 agências 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 conhecer 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.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Modelo de Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)**

Nonaka e Takeuchi (1997) 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.

## **2.2 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 fazem 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, externalização, combinação e internalização.

A 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.

Já na 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.

Na Combinação acontece a 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.

E finalmente 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.

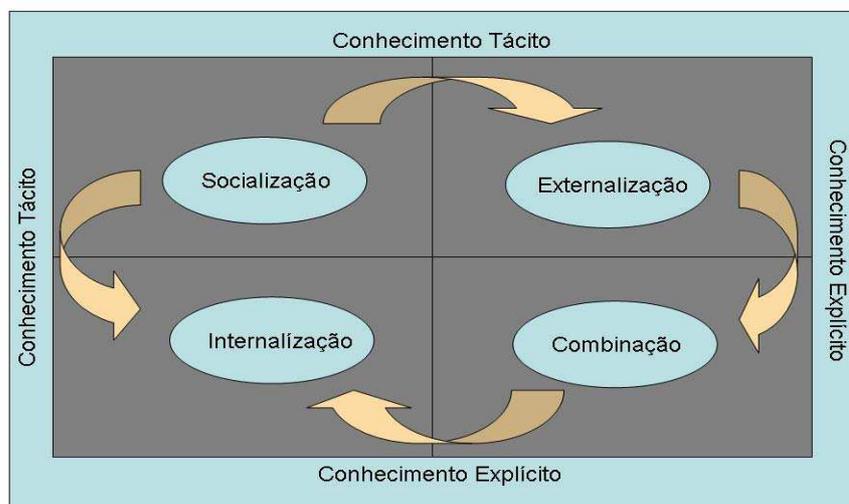


Figura 01– Representação do Modelo SECI – socialização, externalização, combinação e internalização. – espiral de criação do conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeushi (1997)

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.

### 3. Metodologia

O estudo que deu origem ao presente trabalho é definido como um levantamento de natureza descritiva do tipo qualitativo. De acordo com Gil (2000) o “método *Survey* – levantamento” é um tipo de pesquisa caracterizado por uma amostra que se constitui no subconjunto da população, e, a partir daquela se estima as características da população total.

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, 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.

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.

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.

Os dados foram tratados qualitativamente através da análise de 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*”.

#### **4 Análise de Dados**

Agora 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 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).

##### **4.1 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.

#### **4.2 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.

#### **4.3 Tipos e quantidades de espaços (ba) dedicados à combinação do conhecimento**

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.

- *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)*

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.

#### **4.4 Tipos e quantidades de espaços (ba) dedicados à internalização do conhecimento**

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.

#### **4.5 Confiança na partilha de seus conhecimentos aos seus subordinados**

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.

- *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)*

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.

#### **4.6 Como os gerentes costumam adquirir conhecimentos**

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.

- *Através de internet, reuniões formais ou informais, treinamentos, normativos, manuais e confraternizações. (E1; E2; E3; E4)*

Nota-se com esta análise que o SECI, descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), é percebido nesta agência, conforme demonstrado nos discursos dos gerentes.

#### **4.7 Visão dos gestores da agência pesquisada em relação à Gestão do Conhecimento**

Através desta questão observou-se a importância que todos os entrevistados deram a gestão do conhecimento dentro da organização.

- *“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)*

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.

## **5 Considerações Finais**

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, 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 conseqüências 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 conseqüências 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 caixa-mail, 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.

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**

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1977.

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](http://www.cde.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_07_giovatan.pdf). Acesso em: 28 Agosto 2007

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e Técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

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

CRESCENCIO, Tatiane, DALFOVO, Oscar, ALENCAR, Ricardo, DIAS, Paulo Roberto. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**. Blumenau 2003. Disponível em: <http://inf.unisul.br/~ines/workcomp/cd/pdfs/2892.pdf>. Acesso em: 11 julho 2007.

DAVENPORT, THOMAS H.; PRUSAK, LAURENCE. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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.

GOMES, Elisabeth; OLIVEIRA BARROSO, Antônio Carlos. **Entendendo a Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro, 2000.

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.

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.

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.

TRIVIÑOS, A. N. B. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.