

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DO CONHECIMENTO - AS RELAÇÕES ENTRE
APRENDIZAGEM, COMPETÊNCIAS E CAPITAL
INTELECTUAL NUMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Euclides Pedro Colombo

Orientador: Prof. Roberto Lima Ruas

Porto Alegre, 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DO CONHECIMENTO - AS RELAÇÕES ENTRE
APRENDIZAGEM, COMPETÊNCIAS E CAPITAL
INTELECTUAL NUMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

EUCLIDES PEDRO COLOMBO

Monografia do Curso de Especialização apresentada ao
Programa de Pós-Graduação de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Roberto Lima Ruas
Tutor : Prof. Daniel Garcia Haro

Porto Alegre, 2007

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A MONOGRAFIA: GESTÃO DO CONHECIMENTO - AS RELAÇÕES ENTRE
APRENDIZAGEM, COMPETÊNCIAS E CAPITAL INTELECTUAL NUMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Elaborada por: EUCLIDES PEDRO COLOMBO

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito
à obtenção de aprovação no Curso de Especialização de Gestão em Negócios Financeiros.

Data ____/____/____

Nota Final: _____

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

EPÍGRAFE

Eu imagino um mundo onde “atrair e desenvolver talento” tenha tanta influência para os líderes de um tradicional Departamento Financeiro... ou de qualquer outro empreendimento (...) Um mundo onde as empresas se concentrem em criar Lugares Impressionantes de Trabalhar...ambientes que extraíam o Melhor dos Melhores em todas as linhas de esforços. Um mundo onde os líderes reconheçam que o talento não “apóia” a marca simplesmente; ele é a marca.

(TOM PETERS)

AGRADECIMENTOS

Ao Professor e Orientador Roberto Lima Ruas, por ter proporcionado a autonomia necessária à execução deste estudo, coerente com a proposta de educação à distância.

Ao Professor Tutor Daniel Garcia Haro pela sua habilidade e incansável apoio.

Aos coordenadores e professores da Escola de Administração da UFRGS pela disposição e entusiasmo.

A minha esposa Cenira pela compreensão e paciência.

Aos colegas de EAD pelo compartilhamento de idéias.

RESUMO

O conhecimento está sendo reconhecido como um dos principais recursos estratégicos das empresas no mundo atual e, em consequência, a aprendizagem tem sido considerada como o processo mais importante. As empresas mais inovadoras são aquelas que desenvolvem a habilidade de gerenciar o conhecimento, incorporando-o aos seus produtos e serviços. Com base no argumento de que o conhecimento é a maior fonte de vantagem competitiva duradoura, a gestão do conhecimento popularizou-se nas empresas preocupadas com a sobrevivência num ambiente competitivo e dinâmico. A gestão do conhecimento representa uma importante estratégia, que tem sido incorporada pelas principais organizações. O capital intelectual vem despertando a atenção nos meios organizacionais e acadêmicos em função do seu poder de elevação do valor de mercado das empresas que detêm ativos assim classificáveis. A chegada desses temas às organizações reflete mudanças observadas no modelo de gestão adotando progressivamente padrões da era do conhecimento. A partir da perspectiva de autores de grande prestígio no assunto, este trabalho apresenta os principais conceitos e suas relações com aprendizagem, competências e capital intelectual, mostrando a necessidade das organizações atentarem para tão importantes aspectos para a competitividade e sustentabilidade. No caso particular do setor financeiro, o desafio proposto pelo confronto entre redução de despesas, maximização dos resultados e crescente demanda por serviços de qualidade, vem obrigando os bancos a repensar suas formas de atuação, adotando modelos mais flexíveis, colaborativos e com tecnologias adequadas. O Banco do Brasil não fica fora desse cenário e precisa acrescentar mais inteligência aos seus processos, via conhecimentos habilidades e competências de seus colaboradores. A concretização desta nova realidade se viabiliza a partir da aprendizagem produzida em seus ambientes de atuação. O presente trabalho tem como objetivo geral identificar quais as competências profissionais necessárias para a sustentabilidade da instituição. Aborda as competências consideradas importantes para a formação profissional, procurando verificar se o desenvolvimento de tais competências tem sido efetivamente estimulado nas unidades de trabalho pesquisadas. Como principais conclusões destacam-se a confirmação dos benefícios obtidos pelo uso sistemático da gestão do conhecimento e a da aprendizagem organizacional, com ênfase nas competências e o reconhecimento do capital intelectual obtido neste processo.

Palavras-chave: aprendizagem, capital intelectual, competências, gestão do conhecimento.

Lista de ilustrações

Quadro 1: Caracterização dos Sujeitos	36
Figura 1 – Contribuição da GDP para a aprendizagem organizacional	37
Figura 2 – Competências funcionais	38
Figura 3 – Domínio de competências	38
Figura 4 – Domínio de competências (2)	39
Figura 5 – Motivação para a aprendizagem	40
Figura 6 – Iniciativa para a busca de conhecimentos	41
Figura 7 – Incentivo a aprendizagem e desenvolvimento de competências	41
Figura 8 – Reflexos da aprendizagem organizacional para o BB	42
Figura 9 – Reflexos da aprendizagem para os funcionários do BB.....	42
Figura 10 – Transformação da aprendizagem em capital intelectual	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BB: Banco do Brasil

EaD: Educação à distância.

GEPES: Gestão de Pessoas do Banco do Brasil

SC: Santa Catarina

UniBB: Universidade Corporativa Banco do Brasil

WWW: Word Wibe Web

SUMÁRIO

RESUMO	6
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	8
SUMÁRIO.....	9
1. INTRODUÇÃO	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 CONCEITOS BÁSICOS	15
2.1.1 <i>Conhecimento</i>	16
2.1.2 <i>Dimensões da Gestão do Conhecimento</i>	19
3. COMPETÊNCIAS	21
3.1 <i>A Gestão por competências no Banco do Brasil</i>	23
4. APRENDIZAGEM.....	25
5. CAPITAL INTELECTUAL	28
6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
6.1 INTRODUÇÃO:.....	31
6.2 ETAPAS DO TRABALHO:	32
6.2.1 <i>Estrutura da pesquisa</i>	32
6.2.2 <i>Coleta de dados - seleção da amostra, procedimentos de coleta.</i>	32
6.2.3 <i>Análise dos dados - procedimentos de codificação, técnicas de análise.</i>	33
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
8. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	42
8.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	51
ANEXOS	52
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	52

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as organizações de trabalho estão envoltas em ambientes de contínuas mudanças, enfrentando concorrência cada vez mais acirrada, exigências de maior produtividade, redução de custos e prazos cada vez menores para apresentarem resultados eficazes, enfrentando situações em que os problemas são cada vez mais complexos.

Neste contexto de complexidade e competitividade, um dos maiores desafios é otimizar a gestão de recursos humanos, destacando-se o conhecimento, evidenciado por diversos autores como fator de sucesso para as organizações.

Entre os pensadores mencionamos Drucker (1993, p.15), que assinala: “hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento.” Este autor afirma ainda que “hoje o valor é criado pela produtividade e pela inovação, que são aplicações do conhecimento ao trabalho” (DRUCKER, 1993, p. 16).

Um dos principais fatores que garantem a competitividade sustentada de uma organização é a geração de inovações, ou seja, gerar novos conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de serem transformadas em resultados (processos, produtos e serviços) de interesse dos clientes da organização. Para que isso ocorra, na maioria das empresas, os gestores assumem papel preponderante no desenvolvimento das competências necessárias, para que o potencial de suas equipes e colaboradores, transforme-se em resultados e possa alavancar a sustentabilidade da organização no futuro.

Nas instituições financeiras não é diferente. As inovações tecnológicas, a competitividade, os novos produtos e serviços bancários, são fatores que estão provocando grandes transformações também nos bancos como o Banco do Brasil. Isso nos leva a alguns questionamentos: Como é realizada a gestão do conhecimento nas agências do Banco do Brasil? Quais são as competências essenciais para a aprendizagem organizacional? Quais são os reflexos da aprendizagem organizacional para a empresa e funcionários?

Nesta perspectiva, talvez, o maior desafio para os gestores do Banco do Brasil, seja criar condições para a inovação, a criatividade, o comprometimento e a assimilação das mudanças em todos os setores da organização. E a partir destas condições, transformar o conhecimento individual em "aprendizagem organizacional" e "capital intelectual”.

Ao pensar em aprendizagem organizacional, é necessário lembrar da relevância do aprendizado individual para a eficácia da formação do conhecimento organizacional. A

aprendizagem organizacional é a base para o desenvolvimento das competências essenciais. Competências essenciais são um conjunto central de *insights* de definição e de solução de problemas que possibilitam a organização criar alternativas de crescimento estratégico. E para que sejam eficazes devem evoluir e mudar constantemente por meio da aprendizagem permanente.

A aprendizagem organizacional segundo Ruas apud Fleury e Oliveira Jr. (2001), foi difundida a partir dos anos 90 como "*Learning Organization*" e traduzida no Brasil por Organizações de Aprendizagem. O que esta abordagem traz de novo "de acordo com Garvin¹, (apud Fleury e Oliveira Jr., 2001, p. 252)", é que o aprendizado nela definido passa a ser "planejado e administrado para que ocorra de maneira rápida, sistêmica e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa".

Diversos estudos evidenciam que os gestores podem adotar ações mobilizadoras para ampliar a aprendizagem e desenvolver competências profissionais. Para isso, é necessário a adequada gestão do conhecimento de modo a facilitar e fomentar o desenvolvimento e compartilhamento dos conhecimentos existentes na organização e nos parceiros, pois o conhecimento se multiplica quando é compartilhado.

Neste contexto, os gestores assumem diversos papéis: líder, educador, gerente desenvolvedor. Conciliar os diversos papéis específicos do gestor e aliar estas novas atribuições às demais, é o desafio que se impõe aos gestores em tempos de mudanças.

Os empregados, nos últimos anos, assumiram um papel estratégico nas organizações. O novo discurso centra-se nas competências essenciais, tornando-se cada vez mais importantes, uma vez que as empresas estão competindo pelos recursos humanos, e o conhecimento está dando início a profundas transformações na tecnologia e na administração.

Tais desafios impõem-se ao desempenho das pessoas e dos negócios, exigem estratégias para competição, evidenciam padrões mundiais de excelência, de qualidade, gera, nos trabalhadores, a importância do desenvolvimento das competências essenciais (conhecimento, habilidade e atitudes) no trabalho. Assim, aprendizagem e competências estão intimamente relacionadas ao trabalho e ao desenvolvimento do capital intelectual.

Este trabalho versa sobre a Gestão do Conhecimento e suas relações com a aprendizagem, competências e capital intelectual numa instituição financeira. Com a pesquisa procurou-se identificar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil no Estado de Santa

¹ GARWIN, D.A. Building a learning organization. Harvard Business Review. V71, n.4, p78-91, jul./aug.1993.

Catarina, em relação ao desenvolvimento de competências, formas de aprendizagem e transformação do conhecimento em capital intelectual.

Para o levantamento de dados foi escolhido o estado de Santa Catarina toda estrutura do Banco do Brasil encontra-se representada. Naquele estado, o BB possui agências dos pilares varejo, atacado e governo, bem como órgãos regionais como Superintendência Estadual, Assessoria Jurídica, Gerência Regional de Gestão de Pessoas, Gerências Regionais de Reestruturação de Ativos, Gerência de Comércio Exterior, Núcleos de Auditoria e de Logística, entre outros. O quadro de funcionários do BB no estado de SC é composto por 3.167² funcionários, representando todas as Diretorias do Banco.

Pelas características nacionais do Banco do Brasil, este universo tem excelente representatividade, atendendo aos objetivos da pesquisa.

Neste contexto foi definida a população-alvo para a pesquisa optando-se pelos funcionários que exercem função gerencial do primeiro e segundo níveis gerenciais do Banco do Brasil, que perfaz um contingente de 986³ funcionários. São aqueles que possuem equipes de subordinados, sendo, portanto, são gerentes desenvolvedores. Exercem funções de administradores das Agências e Unidades Regionais e Gerentes de Conta, de Expediente, de Equipe, de Setor, entre outras.

A pesquisa foi realizada durante a segunda quinzena do mês de agosto/2007, mediante envio de 298 questionários por e-mail, alcançando 30% da população-alvo. Os respondentes estão localizados em 186 unidades do Banco do Brasil em SC. Os pesquisados puderam responder e devolver pela mesma via (*e-mail*) sendo estabelecido o prazo de 10 dias para que pudessem refletir e estruturar suas respostas. O prazo de coleta encerrou em 31.08.2007.

Foram respondidos 112 questionários representando um retorno de 37%. Dois questionários foram descartados por apresentarem respostas incompletas.

As questões determinantes para a pesquisa foram a busca por respostas a questões como: Quais são as competências essenciais para a aprendizagem organizacional? e Quais são os reflexos da aprendizagem organizacional para empresa Banco do Brasil e seus funcionários?

O objetivo geral da monografia é proporcionar teoricamente uma reflexão sobre a gestão do conhecimento e suas relações com competências, capital intelectual e, em especial, aprendizagem em agências do Banco do Brasil no Estado de Santa Catarina.

² Fonte: Agência de Notícias Regionais do Banco do Brasil/SC, de 17.08.2007

³ Fonte: Sistema GDP, informação fornecida pela GEPES Florianópolis (SC).

Especificamente, buscou-se elaborar um diagnóstico das competências necessárias ao processo de aprendizagem organizacional, visando transformar conhecimento em capital intelectual, bem como relacionar as competências profissionais de maior domínio por parte dos gestores e ainda, identificar os principais fatores que proporcionam ações de aprendizagem organizacional no Banco do Brasil.

Dentre os vários tipos de pesquisa, optou-se neste trabalho, pelo método de pesquisa quantitativa do tipo “*Survey*” – que apresenta levantamento de opiniões, culminando com uma análise das respostas obtidas.

Pinsonneault e Kraemer (apud Hoppen, 2007) apresentam três características básicas da pesquisa *survey*: o fornecimento de descrições quantitativas de aspectos da população estudada (relações entre variáveis, projeções); a coleta de dados, realizada, via de regra, a partir de questionários estruturados e o uso de informações coletadas junto a uma amostra da população-alvo.

Para efeito deste estudo, foi utilizado questionário estruturado como instrumento para a coleta de dados, por entender que esta modalidade é particularmente mais apropriada ao objetivo ds pesquisa.

A linguagem utilizada foi simples e direta para que o respondente tivesse clareza do que estva sendo perguntado. Na elaboração dos itens do formulário, priorizou-se questões do tipo multipla escolha, sim ou não, com opção para comentários, criticas ou sugestões.

O questionário passou por uma etapa de pré-teste, aplicado a alguns respondentes aleatórios, antes da pesquisa junto a população-alvo, possibilitando a correção de eventuais erros de formulação.

A opção pela coleta de dados via Internet representa um avanço nos meios de pesquisa e se alinha aos objetivos da educação a distância, modalidade utilizada no curso de especialização em gestão financeira de negócios. A utilização da rede mundial de comunicação via computador (WWW) representa uma revolução no que concerne a velocidade, acesso e troca de informação.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: No Capítulo I apresentamos a introdução ao trabalho, os objetivos gerais e específicos e a justificativa. O Capítulo II traz uma fundamentação teórica e visão sobre Gestão do Conhecimento. São abordadas as concepções de autores conceituados que apontam as dificuldades e destacam a importância da adoção da Gestão do Conhecimento dentro das empresas. No Capítulo III relatam-se as abordagens a respeito de competências e gestão por competências no Banco do Brasil. O capítulo IV versa sobre aprendizagem individual e organizacional. O capítulo V aborda o

capital intelectual. O capítulo VI enfoca os procedimentos metodológicos da pesquisa quantitativa, método *Survey*, aplicada a uma amostra significativa de funcionários do BB em SC, bem como a estrutura de pesquisa e análise de dados. No capítulo VII apresentamos uma análise dos resultados obtidos na pesquisa. No último capítulo apresentamos a conclusão e contribuições do trabalho de pesquisa e apresentamos alguns comentários a respeito da importância da gestão do conhecimento para o Banco do Brasil.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão organizacional vem sofrendo mudanças em função da necessidade de adequação às exigências da Sociedade da Informação e do Conhecimento onde o capital humano é valorizado a partir da sua capacidade de explorar suas qualidades intelectuais e competências. Na visão de Drucker (1993), atualmente, as atividades que ocupam lugar de destaque nas organizações, são aquelas que geram conhecimento e distribuem informação ao invés da produção e distribuição de objetos.

No mesmo sentido, Nonaka e Takeuchi (1997), apontam o desenvolvimento constante do conhecimento e o seu aproveitamento como uma característica marcante da sociedade da informação e do conhecimento, cujo objetivo visa integrar o conhecimento tácito ao explícito, para melhor aproveitamento do capital intelectual nas organizações. A informação e o conhecimento, portanto, são tão necessários à sobrevivência das organizações, como indispensáveis para toda e qualquer atividade humana, sendo, cada vez mais, vistas como uma importante força propulsora do desenvolvimento organizacional.

O conhecimento nas organizações é objeto de estudo já há muito tempo. No entanto, somente no final do século XX o conhecimento passou a ser reconhecido como um recurso que precisa ser gerenciado.

A Gestão do Conhecimento organizacional pode ser interpretada como a simultânea integração de processos desde a criação ao pleno uso do conhecimento, mediado pela cultura de aprendizagem e de compartilhamento, no ambiente organizacional. Envolve uma série de outros conceitos que se encontram interligados, tais como: aprendizagem, competências cultura organizacional e capital intelectual.

2.1 CONCEITOS BÁSICOS

Para efeito deste trabalho focamos os conceitos de conhecimento, aprendizagem, competências e capital intelectual. Não temos como objetivo abordar exaustivamente conceitos já discutidos por inúmeros autores, mas buscar melhor compreensão do que venha a ser gestão do conhecimento, assim como para que seja possível aprofundar questões relacionadas aos processos de aprendizagem organizacional, competências e capital intelectual. Para tanto, procuramos adotar, dentre as diversas definições existentes nos mais

relevantes trabalhos acadêmicos, uma descrição dos conceitos de conhecimento, aprendizagem e competências e capital intelectual.

2.1.1 Conhecimento

O mundo globalizado nos oferece milhões de informações disponíveis nos mais diversos meios. Conhecer e manter um gerenciamento integrado sobre essas informações passou a ser um diferencial para atingir os objetivos desejados pelas organizações. O conhecimento deriva das informações assim como as informações provém dos dados. Davenport e Prusak (1998, p. 5), afirmam que os “dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado”. Estes autores afirmam: “para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer todo o trabalho, isto é, essa transformação vai agregar valor à informação”. Assim, Davenport e Prusak (1998, p.7), concluem que “o conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões, ou tomadas de ação às quais ele leva”.

Conhecimento então pode ser entendido como a informação interpretada, ou seja, o que ela significa e que impactos pode causar no meio, de modo que a informação possa ser utilizada, para importantes ações e tomadas de decisões. Neste sentido, gerenciar as informações passou a não ser mais suficiente. De maneira integrada e relacionada, passou-se a falar de gerenciamento ou Gestão do Conhecimento. Sabendo como o meio reage às informações, pode-se antever as mudanças e posicionar-se de forma a obter vantagens e ser bem sucedido nos objetivos a que se propõe.

Nesta perspectiva, Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional. Para Senge (1999), conhecimento é “a capacidade para a ação eficaz” e esse “conhecimento somente se difunde quando existem processos de aprendizagem pelos quais os seres humanos desenvolvem novas capacidades de ação eficaz” ou, nas palavras de Humberto Maturana⁴ apud Senge (1999, p. 488) “Todo conhecer é fazer. Todo fazer é conhecer”.

De outra parte, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), afirmam que:

a) o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou

⁴ SENGE, P. A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

intenção específica; b) o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação, É sempre um conhecimento com algum fim; c) o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e é relacional.

Ainda, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.65), “o conhecimento só é criado por indivíduos”. “Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos”. Por isso é imperioso que as organizações criem um ambiente propício que facilite e estimule a criação e a troca de conhecimento entre seus indivíduos. A partir da distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, criada por Polanyi⁵, apud Nonaka e Takeuchi (1997, p.65 e p. 66), esses autores desenvolvem uma teoria sobre as características e a complementaridade desses dois tipos de conhecimento, em que afirmam que o “modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. Esta teoria contribuiu para dar maior clareza aos processos de criação de conhecimento, de geração de inovações, bem como para prover subsídios aos processos de aprendizagem organizacional.

A esse processo de interação e de “conversão do conhecimento”, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68) postulam a existência de quatro modos de conversão do conhecimento:

a) socialização, que seria a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito; b) externalização, a conversão de conhecimento tácito em explícito; c) combinação, a conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito; e d) internalização, de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

De posse desses modos de conversão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79-80), afirmam que:

a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Quando há interação entre o conhecimento tácito e o explícito, surge a inovação. Assim, é dada origem à expressão Espiral do Conhecimento, processo em que essa interação é moldada pelas mudanças entre os diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores como: campo de interação; diálogo ou reflexão coletiva; associação do conhecimento; e aprender fazendo.

A esses modos e fatores de transformação do conhecimento, os autores acrescentam os quatro conteúdos do conhecimento: “conhecimento compartilhado, conceitual, sistêmico e operacional”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 81).

Como se percebe, a gestão do conhecimento no contexto das organizações é assunto muito amplo, portanto, ainda algo sem um escopo bem definido. Envolve, dependendo da

⁵ Polanyi M. 1958. Personal Knowledge. Chicago: University of Chicago Press.

situação, iniciativas bastante distintas, de grau estratégico como as seguintes: a) descentralização de estruturas organizacionais e diminuição do número de níveis da estrutura organizacional; b) melhoria do processo de comunicação interna e com parceiros externos; c) uso intensivo de novas tecnologias de informação, comunicação e colaboração; d) aumento das oportunidades de treinamento para funcionários clientes, parceiros e fornecedores; e) criação de memória, incentivando o compartilhamento de conhecimentos e informações, entre outras.

Neste contexto, Terra (2007), utiliza um conceito abrangente de Gestão do Conhecimento, englobando várias das iniciativas acima relacionadas. Segundo este autor:

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders) (TERRA, 2007).

O destaque, nessa definição, está na sistematização proposta e na aplicação da gestão do conhecimento para gerar resultados, ou seja, sua estreita correlação com a geração de inovações. Neste sentido, Gestão do Conhecimento é conjunto de processos e sistemas que possibilitam que o capital intelectual de uma organização aumente de forma significativa mediante o aprimoramento de suas capacidades de resolver problemas de maneira eficiente, no menor espaço de tempo possível, com o objetivo de obter vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo.

Parece claro que o desenvolvimento do conhecimento se faz com o objetivo de utilizá-lo na construção de vantagens competitivas sustentáveis, não simplesmente na acumulação de conhecimentos, sem ocupar-se de sua aplicação produtiva.

Essa abordagem poderia nos levar a pensar que os processos de gestão do conhecimento são atividades recentes, mas sabemos que não o são. Segundo Klein (1998, p. 187):

o processo de aprendizagem organizacional pode ser identificado como um modelo de três estágios: aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento. E esses estágios ou fases, mesmo que de formas distintas, já são praticados desde o início da humanidade, tanto pelas organizações civis, religiosas ou militares, quanto pelas sociedades, mesmo antes do surgimento da escrita.

Para Senge (1999), criador do conceito de “*learning organization*”, as organizações deveriam transformar-se em “organizações que aprendem” para se manterem inovadoras e competitivas, pois só estas possuem a capacidade de aprendizado gerativo e de aprendizado

adaptativo, de modo a exercitarem sua competência e inteligência coletiva para responder ao ambiente interno e externo.

[...] nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente (SENGE, 1999, p. 21).

Neste sentido, a aprendizagem organizacional passa a ser um processo contínuo de detecção e correção de falhas. Contudo, a organização que aprende e que gera conhecimento, deve passar por profundas mudanças contemplando um novo estilo gerencial baseado em cinco disciplinas, conforme Senge (1999). Estas disciplinas são:

a) adoção do pensamento sistêmico; b) estímulo ao domínio pessoal da vida dos indivíduos; c) identificação e questionamento dos modelos mentais; d) desenvolvimento de uma visão compartilhada; e) promoção do aprendizado em grupo, sendo o pensamento sistêmico a disciplina que integra as demais disciplinas e dá coerência e unicidade ao modelo, pois induz a mente a enxergar o todo a partir das partes. SENGE (1999).

Assim, em síntese, podemos afirmar que a gestão do conhecimento é o processo que visa assegurar que as atividades de uma organização sejam transformadas em novos conhecimentos, ou seja, em novos processos e em produtos ou soluções inovadoras. E que gestão do conhecimento também é um novo modelo de gerenciamento das organizações, focado na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação e na geração de conhecimentos.

2.1.2 *Dimensões da Gestão do Conhecimento*

As organizações atuais se apresentam substancialmente diferentes das organizações de poucas décadas passadas. Conhecimento e informação são os produtos mais importantes que os gestores têm de manusear. Estes ativos sempre foram importantes, mas nunca tiveram importância estratégica como na atualidade. As mudanças são evidentes, mas quais são as dimensões do conhecimento? Como é que as empresas fazem gestão do conhecimento? Como ele é produzido, armazenado e atualizado? Como rentabilizar e consolidar o conhecimento, transformando-o em ativo? As respostas a estas questões podem ser o estímulo para conceber, planejar e executar ações que elevem as organizações e as pessoas a patamares de desempenho muito superior.

Após pesquisa realizada com gerentes e diretores de médias e grandes empresas que atuam no Brasil, Terra (2001, p 83-85), afirma que as organizações que são capazes de gerir o conhecimento, atuam em sete dimensões:

1. **Estratégia** - há um consenso sobre os pontos fortes e as áreas de conhecimento a ser melhoradas. Além disso, todos os níveis organizacionais conhecem a estratégia da empresa. 2. **Cultura organizacional** - o aprendizado constante, os riscos calculados e o compartilhamento de informações são altamente valorizados. 3. **Estrutura organizacional** - cargos são menos importantes do que as competências individuais. A estrutura básica da empresa é formada por equipes de trabalho. 4. **Gestão de RH** - os processos de seleção são muito mais rigorosos do que em outras empresas do mesmo setor, o investimento em treinamento é alto e os salários estão mais vinculados às competências do que aos cargos. 5. **Sistemas de informação** - o foco da organização de dados não é o controle, mas o compartilhamento das informações. 6. **Mensuração de resultados** - as realizações são medidas sob várias perspectivas (financeira, operacional e estratégica) e amplamente divulgadas entre os funcionários. 7. **Aprendizado com o ambiente** - empresas líderes aprendem constantemente com os clientes e buscam fontes alternativas de conhecimento, como as universidades e os institutos de pesquisa. (TERRA, 2001, p 83-85). Grifo nosso.

Nesta perspectiva, gerir conhecimento vem a ser a gestão de todo o capital intelectual e dos ativos intangíveis que agregam valor para a organização, capaz de produzir habilidades e competências distintas.

3. COMPETÊNCIAS

É mais poderoso aquele que tem poder sobre si.
Lúcio Sêneca

O termo competências refere-se a um conceito amplamente utilizado em países desenvolvidos. No Brasil, somente na última década sua utilização entrou definitivamente na ordem do dia tornando-se um dos temas mais discutidos no âmbito das organizações de trabalho e instituições de ensino. Entretanto, a ênfase dada ao assunto, tem provocado a utilização indiscriminada deste conceito, sem a devida compreensão do seu significado. Esta constatação, por si só, justifica uma pesquisa mais abrangente em relação ao tema.

Inicialmente, é relevante considerar o caráter polissêmico do conceito de competência, que enseja múltiplas interpretações, às vezes sem a necessária clareza epistemológica, visto que o termo assume significados e interpretações distintas, conforme o contexto em que é utilizado. É necessário destacar que o conceito de competência, embora não seja novo, tem assumido um novo significado a partir do alargamento do conceito de formação profissional preconizado pelas atuais demandas do mundo do trabalho.

Estas demandas, a partir da substituição progressiva dos rígidos processos de trabalho de base eletromecânica, pelos de base flexível, têm deslocado o conceito de formação profissional dos modos de “fazer” para a “articulação” entre conhecimentos, atitudes e comportamentos, com ênfase nas habilidades cognitivas, comunicativas e criativas.

Neste sentido, Ruas, (2005, p. 36) afirma:

Não há dúvida de que o que há de mais relevante na construção da noção de competência, passa, sem dúvida, pela crescente instabilidade da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização. Esses elementos, que são mais visíveis no plano estratégico, resultam por configurar, nos níveis tático e operacional, novas formas de conceber e organizar o trabalho: de uma disposição do trabalho mais estável e previsível para outra bastante diferenciada e fluida, na qual os processos de previsão tendem a ser mais focados naquilo que deve ser obtido com o trabalho (seu resultado) do que na forma de como deve ser feito (processo). (RUAS, 2005, p. 36).

No atual estágio de negócios, o setor de serviços, onde a atividade bancária encontra-se inserida, o foco das organizações cada vez mais está direcionado para os resultados e para as responsabilidades, do que para processos e tarefas. Neste contexto, segundo Ruas, (2005, p. 36): “o protagonista do trabalho, além de saber fazer, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta”.

Trata-se agora, não apenas de aprender conhecimentos e modos operacionais, mas de agregar valor ao trabalho, demonstrando novas competências, que, em suma, transformam-se em capital intelectual ou ativo intangível, conforme diversos autores. Dentre os diversos conceitos identificados, selecionamos o apresentado por Fleury e Fleury (2004). Segundo estes autores as competências representam fonte de valor para os envolvidos.

Definimos, assim, competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. (FLEURY; FLEURY, 2004 p.30).

A noção de competência, na literatura consultada, aparece associada a verbos de ação como: mobilizar recursos, saber agir, assumir responsabilidades, transferir conhecimentos, integrar. Os significados dos verbos expressos neste conceito indicam competência como o resultado da socialização da pessoa, de sua formação educacional e da experiência profissional, portanto, expressam um conjunto de aprendizagens que ocorrem ao longo da vida, que são reconhecidos num determinado contexto profissional ou social.

Neste contexto,

A noção de competência é uma forma renovada de pensar o papel e a *performance* do trabalho nas organizações, não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos, indo além da noção do saber, e do saber-fazer, mas à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. RUAS, (apud FLEURY e OLIVEIRA JUNIOR, 2001).

Dutra (1996) preconiza que enfoquemos o quanto um determinado conhecimento ou habilidade agrega de valor para o seu trabalho, o quanto auxilia para que haja maior ou menor entrega deste funcionário para a empresa, e esta dimensão deve ser valorizada quando falamos sobre competência.

De outro lado, a implantação de um modelo de competências também trás consigo alguns pontos negativos para os empregados. Entre eles, destaca-se a busca incansável para ser o melhor, alto índice de *stress*, ansiedade decorrentes do medo da perda do emprego das relações de trabalho inseguras, da intensificação e expansão da jornada de trabalho, do enfrentamento cada vez maior de responsabilidades no trabalho sem a contrapartida do aumento do salário ou da estabilidade no emprego e de ambientes de trabalho extremamente competitivos e individualistas. (ZARIFIAN, 2001).

No contexto da gestão do conhecimento gestão de competências é a expressão utilizada para promover a integração entre as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários, para que as pessoas alcancem resultados diferenciados, além de haver maior

responsabilidade pelo processo de aprendizagem, tanto por parte do gestor, quanto por parte dos colaboradores.

Nesta perspectiva de raciocínio, se faz necessário ampliar a discussão sobre competências, ir além do âmbito das habilidades e conhecimentos sobre o melhor desempenho de uma tarefa, ou de uma nova postura no trabalho. O tema será explorado sob o enfoque da aprendizagem no âmbito das organizações, no intuito de compreender a sua adequada utilização, sob os aspectos da ação humana voltada para futuro, permitindo identificar competências nas exigências para o desempenho de funções profissionais nas mais diversas esferas de trabalho.

3.1 A Gestão por competências no Banco do Brasil

O Banco do Brasil, empresa que em 2008 atinge 200 anos de existência, apenas nas últimas décadas adotou sistemas de avaliação do desempenho de seus funcionários, seguindo tendências mundiais de gestão. Os vários sistemas foram atualizados periodicamente de forma a acompanhar as evoluções do processo de avaliação de desempenho.

A primeira ferramenta de avaliação foi utilizada na década de 60. Foi o Boletim de Informações de 42 pontos. Era aplicado em ciclo anual em sentido descendente. No início da década de 70, o banco passou a utilizar uma ferramenta denominada FIA – Ficha Individual de Avaliação, com poucas alterações em relação ao modelo anterior.

Em 1982, a empresa adotou a ADF – Avaliação de Desempenho Funcional, começando a focar gestão de desempenho, mas o foco estava na avaliação em si, mantendo o sentido descendente. Seu ciclo ainda era anual, com registros trimestrais de acompanhamento. A ADF focava o comportamento pessoal e vigorou até 1997. Em 1998, com a evolução dos sistemas de gestão de pessoas, o Banco do Brasil adotou um novo modelo de avaliação denominado Gestão de Desempenho Profissional - GDP que visava à avaliação do processo como um todo.

Esse modelo utilizava o *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton (1997), como base da avaliação, modelo utilizado também na avaliação do desempenho da empresa no mercado. Nesta fase aplicava-se o referencial teórico mencionado acima, com foco das ações de gestão direcionadas para o desempenho, e não apenas o comportamento, como nos modelos anteriores. O desempenho era concebido como o alcance de resultados por meio do cumprimento e superação de metas quantitativas, além dos fatores comportamentais. O processo de avaliação passou a ser semestral, coincidindo com o ciclo de negócios do Banco.

A GDP vigorou até 2004 e ainda era "*top down*" abrangendo a maioria dos avaliados. Nesta fase foi inserida a pesquisa de clima como meio de avaliação ascendente, porém não mantinha vinculação com a GDP. A única forma de expressão do avaliado era a concordância ou discordância, gerando diversos conflitos entre avaliadores e avaliados.

A partir de 2005 passou a vigorar o sistema de Gestão de Desempenho por Competências. A implantação deste novo modelo contempla a avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, subordinados e superiores imediatos). Este modelo está muito próximo do sistema de avaliação 360 graus, que inclui também os clientes no processo de avaliação de desempenho. Com isso busca-se a redução ou minimização de conflitos e dos efeitos da subjetividade presentes na avaliação tradicional, que era realizada pelo superior.

Os efeitos da substituição da manifestação de concordância ou discordância pela auto-avaliação foram muito positivos, pois, estimulam o autodesenvolvimento dos funcionários, que, a partir da opinião de diversas fontes, podem realizar uma análise mais coerente sobre suas competências, possibilitando inclusive planejar e elaborar um Plano de Desenvolvimento de Competências.

4. APRENDIZAGEM

O único homem educado é aquele que aprendeu como aprender.
(Carl Rogers)

Um dos mais importantes conceitos no domínio do desenvolvimento humano é o conceito de aprendizagem, pois refere-se às modificações nas capacidades e disposições do homem. Pode-se afirmar que ocorre aprendizagem quando uma pessoa manifesta aumento da capacidade para determinado desempenho decorrente das experiências por que passou.

Também podemos afirmar que a aprendizagem ocorre quando, em virtude da experiência, um indivíduo manifesta alteração de disposições como interesses, valores ou atitudes. Em outros termos, o conceito de aprendizagem aponta para o desenvolvimento de habilidades e atitudes e para a aquisição de conhecimentos em decorrência de atividades educativas orientadas.

Como se verifica trata-se de um processo bastante complexo. São diversas as teorias de aprendizagem. Todas elas, no seu devido tempo, influenciaram e continuam influenciando o processo de aprendizagem e construção do conhecimento.

Para efeito deste estudo, destacamos as concepções de Freire, Piaget e Vigotsky, na perspectiva construtivista e interacionista, conforme veremos adiante.

Freire (1985) afirma que “o núcleo fundamental que sustenta o processo de educação é a inclusão do homem que se educa, porque tem consciência que é um ser inacabado que se encontra numa busca constante de ser mais”.

Para Piaget, o conhecimento se constrói na interação do sujeito com o objeto. Estruturas são construídas, pois não estão pré-formadas dentro do sujeito.

É adaptando-se às coisas que o pensamento se organiza e é organizando-se que estrutura as coisas. PIAGET, (1979, p. 19).

A partir do instante em que o equilíbrio é atingido num ponto, a estrutura integra-se num novo equilíbrio em formação até ser alcançado novo equilíbrio, sempre mais estável e de campo sempre mais extenso (PIAGET, 1973, p.65).

É importante salientar que para este autor, o conceito de aprendizagem envolve sempre uma atividade inteligente, através da descoberta ou invenção.

Na visão de Vigotski (1998), “o conhecimento é um produto da interação social e da cultura”. Concebe o sujeito como um ser eminentemente social e o conhecimento como produto social. Sua preocupação está nas relações entre o pensamento verbal e a linguagem.

Um conceito relevante abordado no trabalho de Vigotski relaciona-se a importância da relação e da interação com outras pessoas como origem dos processos de aprendizagem e desenvolvimento humano.

Estas teorias, embora concebidas no contexto da educação escolar, são totalmente aderentes ao processo de aprendizagem organizacional, pois esta ocorre nas ações de formação e nas interações do trabalhador que busca o seu desenvolvimento profissional.

A partir dessas reflexões podemos dizer que as concepções de aprendizagem evidenciam conceitos como: aquisição de conhecimentos, apreensão e modificação de comportamentos, descobertas, colocando o aprendiz como principal elemento do processo de aprendizagem, ao contrário da ênfase no ensino onde se evocam conceitos de orientação, instrução, comunicação, figurando o professor como elemento central do processo.

A ênfase na aprendizagem coloca as atividades de formação profissional centradas no trabalhador, em seus interesses, expectativas, possibilidades e condições. Os colaboradores são incentivados a aprender continuamente, a desenvolver suas habilidades e competências, enfim, procurar os meios para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, qualificando-se para encarar as constantes e rápidas mudanças nas tecnologias e nos desafios com que se deparam as organizações.

Tantas transformações exigem competências e habilidades cada vez mais distintas dos trabalhadores e é consenso, atualmente, o fato de que o melhor profissional é aquele que sabe aprender ou que está continuamente aprendendo.

Os trabalhadores do conhecimento gerenciam a si mesmos, têm a aprendizagem e o ensino contínuos como parte de sua função, têm alta mobilidade e são parceiros do empreendimento.

A aprendizagem é o processo mediante o qual se integram conhecimentos, habilidades e atitudes para conseguir mudanças e melhorias de conduta. Portanto, a aprendizagem é uma ação, que – em sentido amplo, toma o conhecimento como input e gera novo conhecimento. O profissional da Gestão do Conhecimento precisa conhecer os negócios, as tecnologias e as pessoas, pois a aprendizagem é um conceito que se aplica tanto as pessoas, quanto as equipes e as organizações. Neste sentido, a aprendizagem organizacional requer ferramentas e mecanismos que permitam converter o conhecimento das pessoas e equipes em conhecimento coletivo.

Nesta linha, Senge (1998, p. 44), enfatiza que:

a disciplina ou o processo de aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações

modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá.

Senge⁶ (apud Maroto, 2007) apresenta as bases das chamadas “Organizações Inteligentes”. Para este autor as “*Learning Organizations*” são: “organizações onde as pessoas expandem continuamente suas aptidões para criar os resultados que desejam, onde se cultivam novos e expansivos padrões de pensamento, onde a aspiração coletiva permanece em liberdade e onde as pessoas continuamente aprendem a aprender em conjunto”.

Outro pensamento de Senge⁷ (apud Maroto, 2007) nos permite compreender o conceito de aprendizagem organizacional:

As organizações se desviam de seus objetivos, apesar do talento individual e dos produtos inovadores, porque não conseguem integrar suas diversas funções e talentos numa totalidade produtiva. Porém, o processo de aprendizagem somente pode acontecer nas pessoas. As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, portanto não há aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual. SENGE (apud MAROTO, 2007).

Para Geus (1998), a capacidade de aprender com maior rapidez que a concorrência, possivelmente seja a única vantagem sustentável.

⁶ Senge, P. (1990), “The Fifth Discipline”, Doubleday Pub., New York (versión española “La Quinta Disciplina”, Granica, Barcelona, 1995).

⁷ idem

5. CAPITAL INTELECTUAL

O capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem.

(Thomas A. Stewart)

O conceito de Capital Intelectual foi incorporado tanto ao mundo acadêmico como no âmbito das organizações para definir o conjunto de recursos não materiais que na era da informação se entendem como o principal ativo das empresas do terceiro milênio. Brooking⁸ (apud MAROTO, 2007).

Segundo este autor, o capital intelectual não é nada novo, pois esteve presente desde o momento em que o primeiro vendedor estabeleceu uma boa relação com um cliente. O que aconteceu nas últimas décadas foi uma explosão de determinadas áreas técnicas chave, incluindo os meios de comunicação e a tecnologia da informação, que tem nos proporcionado novas ferramentas com as quais temos edificado uma economia globalizada.

Muitas destas ferramentas aportam benefícios imateriais que agora são certos, porém que antes não existiam, chegando ao ponto que de que a organização atual não consegue funcionar sem elas. A propriedade de tais recursos proporciona vantagens competitivas e, por conseguinte, constituem um ativo para a organização.

Stewart (1998) introduziu o conceito de “capital intelectual” como sendo a soma do conhecimento de todos em uma empresa, que lhe proporciona vantagem competitiva. Para este autor, gerenciar o capital intelectual deve ser a prioridade número um de qualquer empresa, pois não é sem motivos que nos autodenominamos “homo sapiens” (o homem que pensa).

O Capital intelectual é intangível, ao contrario dos demais ativos como equipamentos, dinheiro e propriedades. Assim, em uma frase Stewart (1998) sintetiza: “o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza”.

Edvinsson e Malone (1998) apresentam o conceito de Capital Intelectual mediante a utilização da seguinte metáfora:

uma organização é como uma árvore. Existe uma parte visível (os frutos) e uma parte oculta (as raízes). Se nos preocuparmos apenas com os frutos, a árvore pode morrer. Para que a árvore cresça e continue produzindo bons frutos é preciso que as raízes estejam sãs e bem nutridas. Isto é válido também para as empresas: se nos

⁸ Brooking, A. (1997), “El Capital Intelectual”, Paidós Empresa, Barcelona.

concentramos somente nos frutos (os resultados financeiros) e ignoramos os valores ocultos, a organização não sobreviverá por muito tempo.

Através desta analogia, Edvinsson e Malone (1998) afirmam que a árvore representa uma maneira produtiva de se enxergar uma empresa. Os troncos, galhos e folhas, que são partes visíveis, são os ativos financeiros. As raízes, que são partes ocultas, representam o capital intelectual. Para que uma árvore floresça e produza frutos ela precisa ser alimentada por raízes fortes e saudáveis. Ter raízes fortes pode ser o único fator que preserve a árvore durante uma seca ou uma geada. Se o capital intelectual pode ser comparado a uma árvore, os seres humanos são a seiva que a fazem crescer.

O capital intelectual refere-se aos recursos intangíveis que permitem gerar valor para a organização. Estes recursos podem incluir processos, rotinas, capacidades e competências que possibilitam a empresa ser mais competitiva no mercado. O novo paradigma das organizações é conseguir capitalizar o conhecimento de seus integrantes para gerar capital intelectual e atuar frente aos desafios impostos.

A gestão do capital intelectual é a capacidade que as organizações possuem de implementar processos de criação contínua e de proporcionar valor de qualidade superior, sendo constituído, conforme modelo originalmente desenvolvido por Sveiby (2003), pela interação entre:

a) o capital humano, que diz respeito às pessoas, seu intelecto, seus conhecimentos e experiências; b) o capital estrutural (ou organizacional), formado pelos processos, manuais, marcas, patentes, estruturas organizacionais, sistemas de informações e outros que dão suporte às atividades a serem desempenhadas; e c) o capital em clientes (ou em relacionamento), que corresponde ao valor dos relacionamentos com os usuários, clientes, fornecedores e todos os demais interessados no sucesso de uma organização.

Em outras palavras, essa abordagem privilegia um aspecto da gestão do conhecimento que está associado à manutenção da memória organizacional, ou seja, ao mapeamento, à sistematização e à adequada disseminação do conhecimento. Essa manutenção dos conhecimentos e das práticas da organização pretende reduzir o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes às habilidades e às experiências dos indivíduos que compõem a força de trabalho de uma organização.

Nesta perspectiva, a indústria bancária não fica de fora deste paradigma. O gerenciamento dos ativos intelectuais talvez seja a tarefa mais importante para enfrentar a alta competitividade do setor financeiro, porque os produtos e serviços bancários rapidamente são copiados.

Um aspecto relevante é a mudança das formas de gerência. Segundo Stewart (1998, p. 44): “A ascensão do trabalhador do conhecimento altera fundamentalmente natureza do trabalho e da agenda da gerência. Os gerentes atuam como guardiões: eles protegem e cuidam dos ativos de uma empresa. Quando os ativos são intelectuais, o trabalho do gerente se modifica”.

Em modificando o trabalho gerencial, na gestão do capital intelectual, os trabalhos mais valiosos tornam-se essencialmente tarefas humanas, como desenvolver relacionamentos, criar, sentir, julgar, ensinar, pois o trabalhador do conhecimento, longe de alienar-se de suas ferramentas, ele as leva consigo, em seu cérebro, por onde andar, por que o talento também é capital intelectual.

Stewart (2002) afirma que “na nova era a riqueza é produto do conhecimento”. Este e a informação se converteram nas matérias primas fundamentais da economia e seus produtos mais importantes. Os conhecimentos das pessoas chave da empresa, a satisfação dos empregados, o know-how da empresa, a satisfação dos clientes, etc., são ativos que explicam grande parte do valor que o mercado atribui a uma organização e que, sem dúvidas, não são representados no valor contábil da mesma.

Assim, podemos afirmar que o capital intelectual é o conjunto de ativos intangíveis de uma organização, que apesar de nem sempre estar representados nos balanços contábeis tradicionais, na atualidade, geram valor e apresentam potencial para continuar gerando valor também no futuro.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar o método de pesquisa utilizado, os sujeitos da pesquisa, bem como a condução do processo de coleta e análise de dados.

6.1 Introdução:

O trabalho foi realizado na empresa Banco do Brasil SA no Estado de Santa Catarina. O Banco do Brasil é o maior banco público brasileiro, um dos maiores conglomerados financeiros do país e da América Latina. Possui agências e órgãos regionais em todos os estados da federação e em diversos países. O BB está estruturado em pilares (atacado, varejo e governo), com produtos para todos os setores. Destaca-se a sua atuação nos mercados de pessoa física, pessoa jurídica, agronegócios e comércio exterior. Atua em todas as áreas financeiras autorizadas pelo Banco Central do Brasil, com produtos e serviços massificados ou customizados, conforme a necessidade do segmento de atuação.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi escolhido o estado de Santa Catarina onde está representada toda a estrutura do banco através agências e órgãos regionais. No estado estão localizadas 189 agências e diversos órgãos regionais como uma Superintendência Estadual de Varejo, 03 unidades de Assessoria Jurídica, 01 Gerência Regional de Gestão de Pessoas, 03 Gerências Regionais de Reestruturação de Ativos, uma Gerência Regional de Comércio Exterior, além de Núcleos de Auditoria, Controle, Logística, entre outros, abrigando um quadro de 3.167⁹ funcionários, representando todas as áreas do Banco.

Os sujeitos da presente pesquisa são bancários, profissionais que exercem funções administrativas gerenciais e também funções de gerentes desenvolvedores no Banco do Brasil. Pelas características nacionais do Banco do Brasil, este universo apresenta excelente representatividade, atendendo aos objetivos da pesquisa.

Para efeito da pesquisa, dentre os vários métodos existentes, optou-se pela pesquisa quantitativa do tipo “*Survey*”. A utilização deste método se mostra bastante adequada aos objetivos do trabalho, pois possibilita agilidade no levantamento de opiniões, não tem limitações quanto à abrangência e possibilita adequada análise das respostas obtidas.

⁹ Fonte: Agência de Notícias Regionais/SC de 17.08.2007.

6.2 Etapas do Trabalho:

Para desenvolver o presente trabalho foram realizadas diversas etapas envolvendo estruturação do instrumento de pesquisa, coleta dos dados – seleção da amostra, procedimentos de coleta; análise dos dados - procedimentos de codificação e técnicas de análise.

6.2.1 Estrutura da pesquisa

Para a estruturação do instrumento de pesquisa o autor apoiou-se nos referenciais teóricos relativos à gestão do conhecimento, aprendizagens, competências e capital intelectual desenvolvido nos capítulos iniciais deste trabalho. Assim, o instrumento de pesquisa¹⁰ buscou identificar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil no Estado de Santa Catarina, em relação ao desenvolvimento de competências, formas de aprendizagem e transformação do conhecimento em capital intelectual.

6.2.2 Coleta de dados - seleção da amostra, procedimentos de coleta.

A população alvo da pesquisa limita-se exclusivamente a funcionários que exercem função gerencial (primeiro e segundo níveis gerenciais) do Banco do Brasil em suas unidades localizadas no Estado de Santa Catarina. A população-alvo é composta por 986¹¹. Estes funcionários possuem equipes de subordinados, sendo, portanto, gerentes desenvolvedores. Exercem funções de administradores das Agências e Unidades Regionais e Gerentes de Conta, de Expediente, de Equipe, de Setor.

Os procedimentos de coleta de dados foram realizados na segunda quinzena do mês de agosto/2007, envolvendo a remessa de 298 questionários por e-mail para funcionários localizados em 186 unidades do Banco do Brasil alcançando 30% da amostra. Dos questionários que retornaram foram aproveitados 110 que estavam devidamente preenchidos, representando 36% de retorno. Este percentual de respostas possibilitou a realização de uma análise com elevado grau de confiabilidade.

¹⁰ Questionário de pesquisa – Anexo 1.

¹¹ Fonte: Sistema GDP GEPES Regional SC.

6.2.3 Análise dos dados - procedimentos de codificação, técnicas de análise.

Para a análise de dados, os questionários foram digitados em planilha Excel atribuindo peso “um” para cada item assinalado pelos respondentes, possibilitando a codificação dos dados e sua transformação em valores percentuais. Desta forma, a análise de dados ficou possível de ser realizada de maneira objetiva e isenta de subjetividade.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo contém a análise e apresentação dos resultados da pesquisa, comentando sobre a percepção dos respondentes (funcionários do BB em SC), sobre gestão do conhecimento, aprendizagem e competências.

Na estrutura da análise temos presentes o objetivo geral da da pesquisa que visa proporcionar teoricamente uma reflexão sobre a gestão do conhecimento e suas relações com competências, capital intelectual e, em especial, aprendizagem em agências do Banco do Brasil no Estado de Santa Catarina.

Especificamente, analisamos qual a percepção dos sujeitos acerca das competências necessárias ao processo de aprendizagem organizacional, transformação do conhecimento em capital intelectual, servindo de sustentabilidade para a organização no futuro, bem como relacionar as competências profissionais de maior domínio por parte dos gestores do Banco do Brasil e, ainda, identificar os principais fatores que proporcionam ações de aprendizagem organizacional no Banco do Brasil.

Dados pessoais		%
Sexo	Feminino	29
	Masculino	71
Função Exercida	Gerência Geral - Primeiro nível	33
	Gerência Média - Segundo nível	67
Formação Acadêmica	Ensino Médio	15
	Graduação	38
	MBA, Pós Graduação, Mestrado, Doutorado	47
Tempo na empresa	Menos de 10 anos	18
	Entre 10 e 20 anos incompletos	25
	De 20 a 30 anos incompletos	50
	Mais de 30 anos	7

Tabela 1 - Caracterização dos Sujeitos

Elaborada pelo Autor

A partir dos dados pessoais dos sujeitos que responderam à pesquisa, destacam-se dois aspectos: a) a concentração de funcionários do sexo masculino (71%) e b) e de funcionários com mais de 20 anos (57%) exercendo funções gerenciais no Banco do Brasil.

Uma das preocupações mais relevantes das organizações atuais é ênfase dada à qualificação profissional de seus colaboradores e o desenvolvimento de competências. Esta

preocupação está perfeitamente assimilada pelos funcionários do BB, pois 96% dos entrevistados afirmam que o desenvolvimento de competências pode melhorar o seu próprio desenvolvimento profissional. Tal constatação reforça a importância do aprimoramento de competências para a evolução profissional dos funcionários do Banco do Brasil, refletindo-se em melhores resultados para a organização.

Quanto a Gestão de Desempenho por Competências, adotada pelo Banco do Brasil, para o acompanhamento e avaliação do seu quadro de funcionários, apenas 17% concordam **totalmente** que a GDP contribui para a aprendizagem. A expressiva maioria acredita que esta forma de avaliação contribui apenas parcialmente para a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências requeridas atualmente.

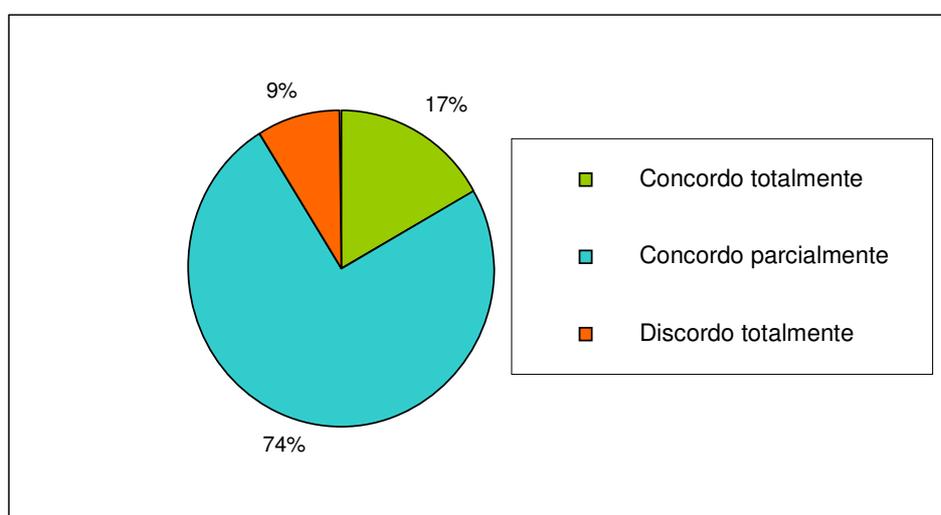


Figura 1 – Contribuição da GDP para a aprendizagem organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à percepção acerca das características indispensáveis aos funcionários do Banco do Brasil para a sustentabilidade da empresa, solicitou-se para assinalar as cinco características mais importantes. Salienta-se a capacidade de adaptação às mudanças, para dialogar e trabalhar em equipe e ainda, iniciativa, planejamento e pensamento estratégico.

Como destaque, mais de 70% dos entrevistados entendem que a capacidade para aprender continuamente, aliada ao compartilhamento dos conhecimentos adquiridos, são características que os funcionários do Banco do Brasil devem ter.

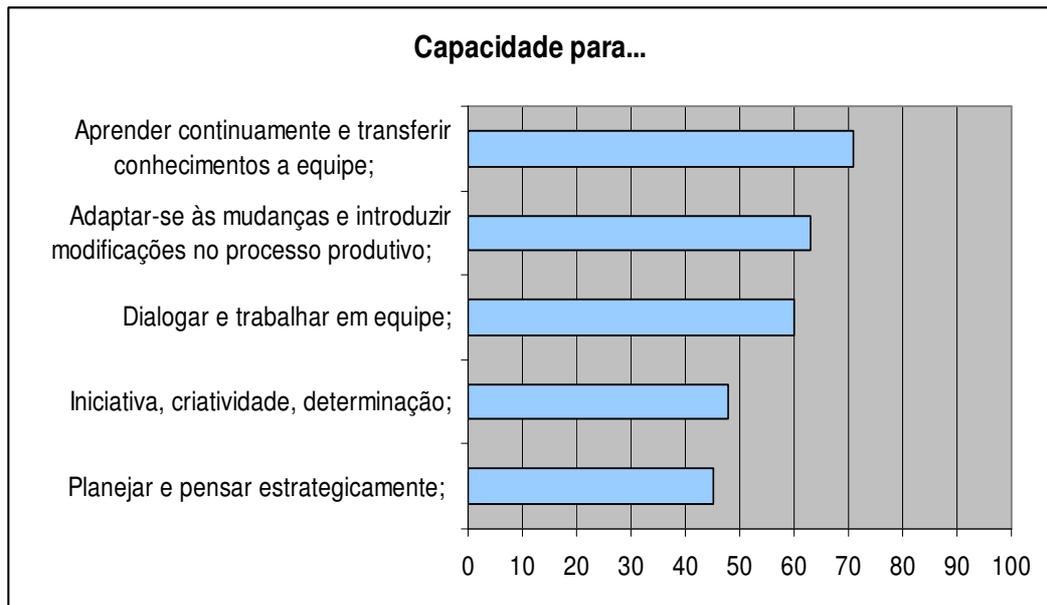


Figura 2 – Competências funcionais

Fonte: Elaborado pelo autor

Identificadas as competências indispensáveis aos funcionários para assegurar a sustentabilidade do Banco, foi questionado sobre quais as competências que os entrevistados demonstram pleno domínio.

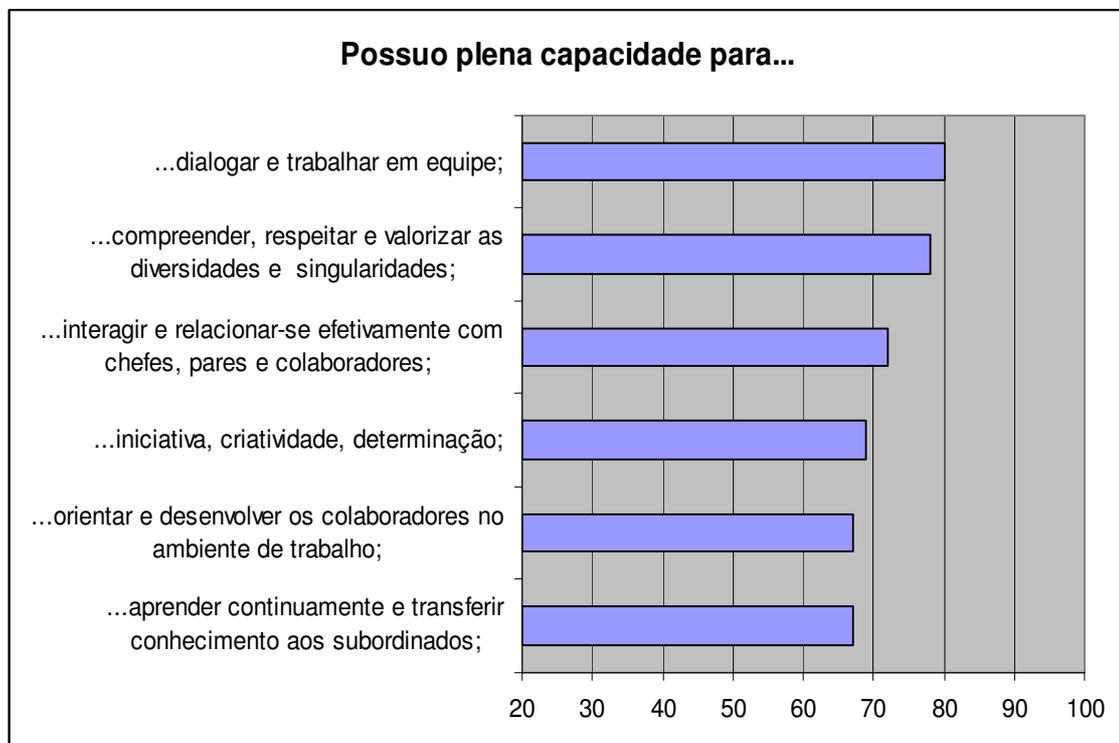


Figura 3 – Domínio de competências

Fonte: Elaborado pelo autor

Temos aqui interessantes constatações: se de um lado, mais de 60 % dos gerentes desenvolvedores afirmam possuir competências pessoais plenas para dialogar e trabalhar em equipe; compreender, respeitar e valorizar diversidades, interagir e relacionar-se com demais colaboradores; iniciativa, criatividade e determinação; orientar e desenvolver colaboradores, além da capacidade para aprender e transferir conhecimentos significa que uma parcela significativa - cerca de 30% dos gestores, não possuem pleno domínio destas competências fundamentais.

E ainda, no outro extremo encontramos importantes competências profissionais em que 50% ou menos dos respondentes afirmam ter pleno domínio. Como se visualiza na figura 4 abaixo, o exercício da liderança e pensamento estratégico, entre outras competências, merecem uma atenção especial do Banco.

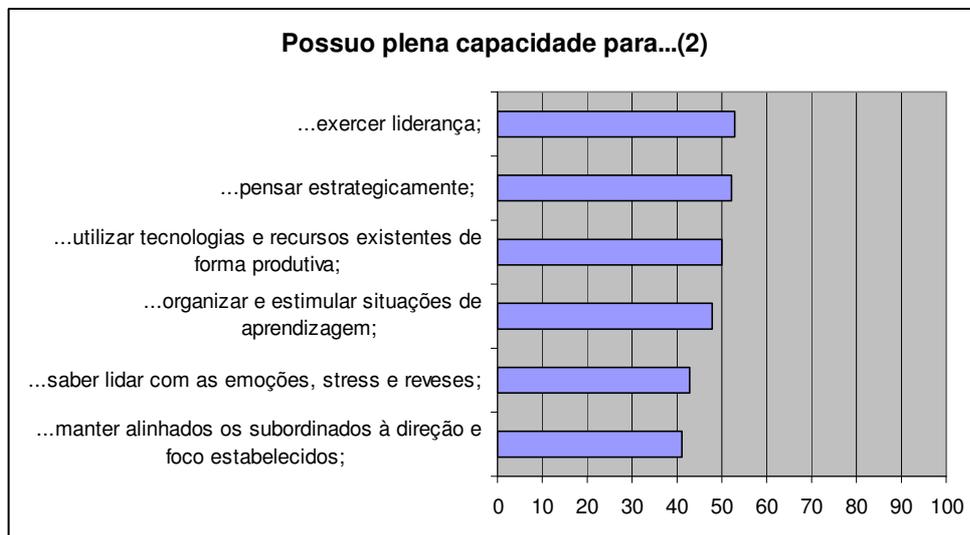


Figura 4 – Domínio de competências (2)

Fonte: Elaborado pelo autor

Além das competências indicadas nas duas figuras anteriores, outras competências profissionais relevantes como capacidade para tomar decisões, estabelecer objetivos claros, expressão e comunicação e capacidade para lidar com conflitos e divergências de opinião, foram indicadas com percentuais entre 50 e 65%. Neste contexto, percebe-se uma lacuna a ser preenchida na área de gestão de pessoas.

No âmbito da aprendizagem existem diversos fatores que podem influenciar o ser humano na busca por novos conhecimentos. Na visão dos entrevistados, os três fatores que mais lhes motivam para a aprendizagem e desenvolvimento de competências em seu trabalho está relacionado ao que a aprendizagem proporciona ao indivíduo.

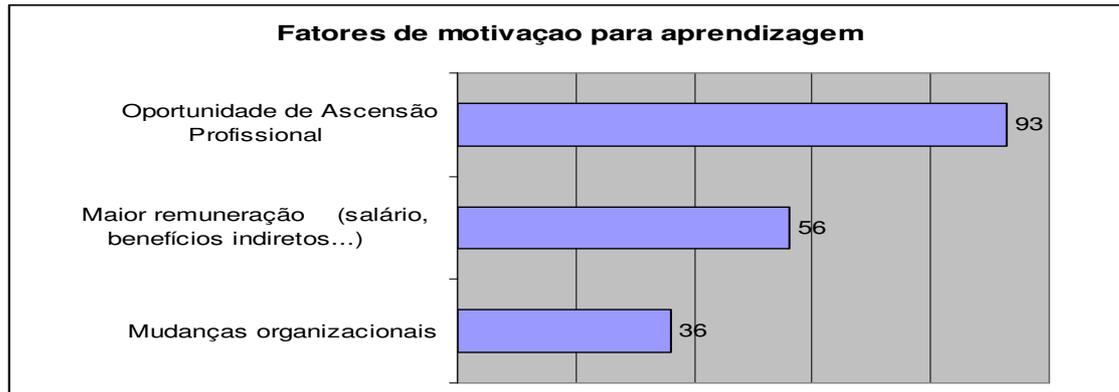


Figura 5 – Motivação para a aprendizagem

Fonte: Elaborado pelo autor

No caso dos funcionários do Banco do Brasil, a aprendizagem e a conquista de novos conhecimentos podem proporcionar oportunidade de crescimento profissional, refletir-se em melhoria de remuneração direta e indireta, bem como facilitar a adaptação no processo de mudanças organizacionais, tão constantes na atualidade.

Em relação aos fatores motivacionais para a aprendizagem, destaca-se a expressiva representatividade ao fator “oportunidade de ascensão profissional” onde 93% dos entrevistados acreditam que o alcance de posições mais elevadas na estrutura do Banco do Brasil pode ser proporcionado pela aprendizagem e desenvolvimento de novos conhecimentos.

Questionados sobre a iniciativa dos integrantes das equipes de trabalho dos entrevistados, a maioria (67%) respondeu que os seus colaboradores demonstram iniciativa para a aprendizagem continuada, não se limitando aos treinamentos e cursos oferecidos pela UniBB, buscando conhecimentos em outros ambientes.



Figura 6 – Iniciativa para a busca de conhecimentos

Fonte: Elaborado pelo autor

Aqui cabe uma análise mais profunda, visto que 33% dos colaboradores aparentemente, demonstram acomodação em relação à busca de aprimoramento profissional, ficando dependentes apenas do programa de aprimoramento profissional oferecido pelo Banco do Brasil.

Perguntados sobre o processo de disseminação dos conhecimentos adquiridos, se esses novos conhecimentos são repassados, disseminados pelos funcionários dentro das equipes, os entrevistados indicam que apenas parcialmente a geração de conhecimentos é efetivamente disseminada entre os colaboradores. Menos de 30% considera que sim, enquanto que 72% acreditam que apenas parcialmente é disseminado. Na outra ponta, apenas 2% acha que o não há disseminação de conhecimentos entre os colaboradores.

A respeito de ações para incentivar a aprendizagem, perguntou-se quais as três ações mais importantes que um gestor de pessoas do BB pode empreender para incentivar a aprendizagem e o desenvolvimento de competências pelos seus funcionários.

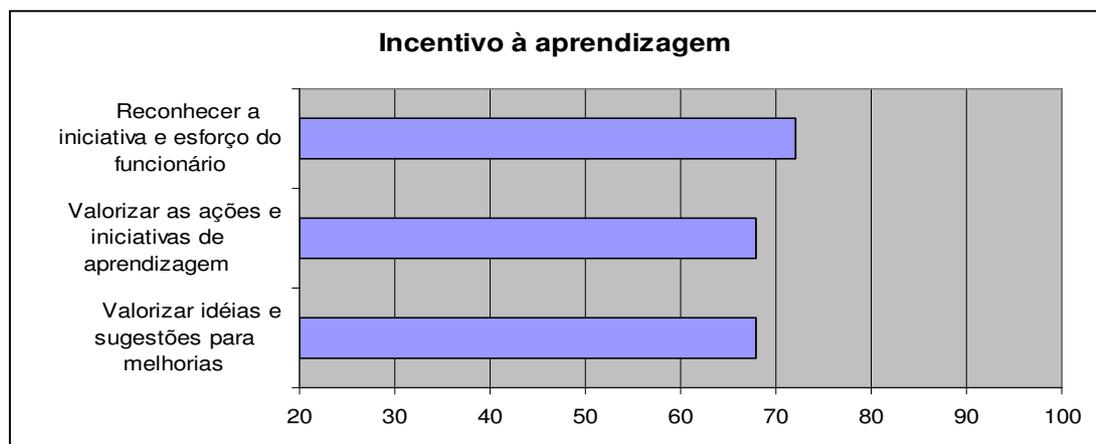


Figura 7 – Incentivo a aprendizagem e desenvolvimento de competências

Fonte: Elaborado pelo autor

Destaca-se aqui a importância do reconhecimento e da valorização pelos superiores hierárquicos, a respeito das iniciativas e esforços empreendidos pelos colaboradores, bem como ao acolhimento de idéias e sugestões para melhorias.

Visando obter a percepção dos respondentes a respeito dos reflexos que a aprendizagem organizacional pode proporcionar para o Banco do Brasil, os fatores mais importantes destacados foram a sustentabilidade do negócio e a competitividade no mercado.

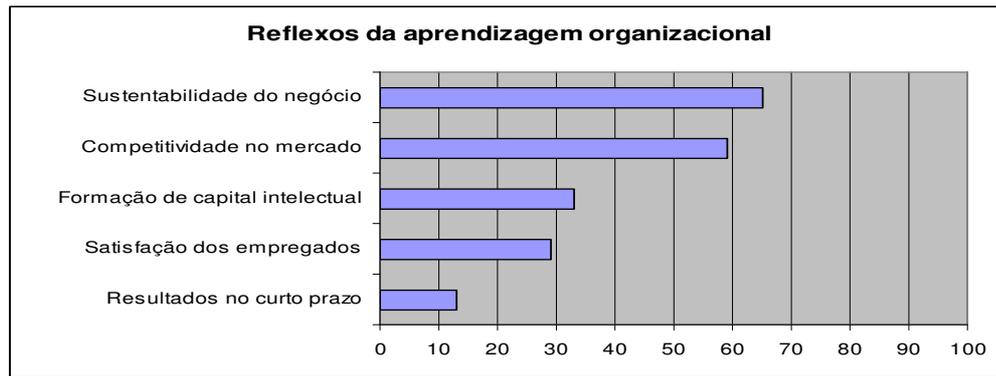


Figura 8 – Reflexos da aprendizagem organizacional para o BB

Fonte: Elaborado pelo autor

Os principais reflexos da aprendizagem para os funcionários do Banco do Brasil estão relacionados à possibilidade de desenvolvimento de competências, ao aumento da empregabilidade e possibilidade de ascensão profissional.

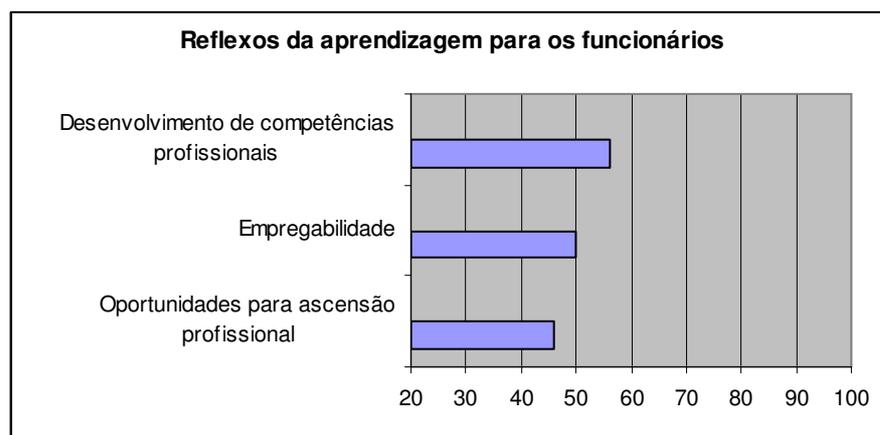


Figura 9 – Reflexos da aprendizagem para os funcionários BB

Fonte: Elaborado pelo autor

No mesmo sentido, 94% dos entrevistados acreditam que a qualificação permanente dos funcionários, pode transformar-se em capital intelectual, garantindo bons resultados e sustentabilidade para o Banco do Brasil no futuro.

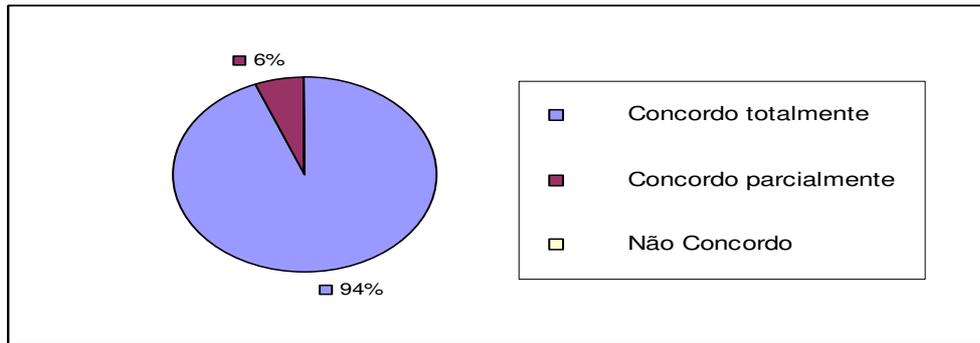


Figura 10 – Transformação da aprendizagem em capital intelectual

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta percepção corrobora com confirma o pensamento de Nonaka e Takeuchi (1997, p.65), onde afirma que “o conhecimento só é criado por indivíduos”. “Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos”. Neste sentido, a qualificação permanente e a aprendizagem, inegavelmente assumem a posição de ativo intangível, de capital intelectual cujo valor ainda não está perfeitamente demonstrado nos balanços das organizações.

8. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

As modernas organizações estão sendo construídas com bases fortemente assentadas no conhecimento. Pelas exigências que a competitividade impõe, as empresas brasileiras, independentemente do setor em que atuam, terão que projetar a sua estratégia de criação de valor e riqueza e contribuir para uma melhor qualidade de vida dos cidadãos. Ou seja, as organizações terão viabilidade se o conhecimento, a inovação e a qualificação dos seus cidadãos/colaboradores forem a sua principal prioridade.

Capra (2002) enxerga a organização de uma forma abrangente: “Entende-se organização como uma totalidade integrada através de diferentes níveis de relações, sua natureza é dinâmica e suas estruturas não são rígidas, mas sim flexíveis embora estáveis. Ela é resultante das interações e interdependência de suas partes (CAPRA, 2002, p.260)”.

Neste contexto, destacam-se as vantagens da gestão de pessoas baseada em gestão do conhecimento e de competências, de modo que as organizações alcancem resultados positivos, ao compatibilizarem os requisitos profissionais e as competências das pessoas, com níveis de produtividade e satisfação elevados.

Com o presente trabalho foi possível identificar a pertinência e a relevância da gestão do conhecimento no Banco do Brasil. Constatou-se que 96% dos entrevistados acreditam que o desenvolvimento de competências pode melhorar o seu próprio desenvolvimento profissional e mais de 80% consideram a capacidade para aprender continuamente e compartilhar conhecimentos como uma competência capaz de gerar sustentabilidade para a empresa. (Figura 2).

Destaca-se também a oportunidade de ascensão profissional como fator de motivação para a aprendizagem, tendo ainda, a sustentabilidade do negócio e a competitividade no mercado como reflexos da aprendizagem. (Figuras 5 e 8).

Na visão dos entrevistados, a qualificação permanente pode transformar-se em capital intelectual e garantir bons resultados para o Banco do Brasil. (Figura 10). Esta constatação representa o pensamento de 94% dos entrevistados e vem confirmar o pensamento de Nonaka e Takeuchi (1997, p.65): “o conhecimento só é criado por indivíduos”. “Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos”.

Constatou-se também que aprendizagem e competências se articulam com avaliação de desempenho e criação de capital intelectual no Banco do Brasil, que devem estar alinhadas a gestão do conhecimento.

Contudo, a pesquisa apontou também algumas lacunas que, se preenchidas, poderão levar a empresa a obter resultados mais significativos que os atualmente obtidos. Falamos aqui de relevantes competências pessoais e profissionais que cerca 40 a 65% dos entrevistados afirmam ter pleno domínio. Entre estas competências listamos: capacidade para tomar decisões, capacidade para estabelecer objetivos claros, expressão e comunicação; capacidade para lidar com conflitos e divergências de opinião; capacidade para exercer a liderança; capacidade para manter alinhados os subordinados à direção e foco estabelecido; capacidade para lidar com emoções, *stress* e reveses, entre outras.

Outra percepção não menos relevante diz respeito aos conhecimentos adquiridos, se esses novos conhecimentos são repassados, disseminados pelos funcionários dentro das equipes. Menos de 30% dos entrevistados entendem que sim. Os demais indicam que os conhecimentos gerados pela aprendizagem são parcialmente compartilhados.

Estas constatações indicam que um grupo significativo de gestores merece atenção no sentido de aperfeiçoar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, visando o domínio de diversas competências relevantes ao bom desempenho de suas funções, bem como a utilização do conhecimento gerado para o desenvolvimento de todos os colaboradores.

Assim, entendemos que os resultados do Banco do Brasil poderão ser ainda maiores, se a empresa for capaz de conjugar a gestão de competências com a gestão (criação e partilha) do conhecimento, convertendo-o em capital intelectual, capital estratégico, que poderá representar o seu diferencial e sustentabilidade.

Através da pesquisa foi possível demonstrar o atingimento do principal objetivo deste trabalho, que era proporcionar uma reflexão sobre a gestão do conhecimento e suas relações com competências, capital intelectual e, em especial, aprendizagem em agências do Banco do Brasil no Estado de Santa Catarina.

Analizamos especificamente a percepção dos sujeitos acerca das competências necessárias ao processo de aprendizagem organizacional, transformação do conhecimento em capital intelectual, mostrando suas relações e inseparabilidade da gestão do conhecimento como fatores de sustentabilidade para o Banco do Brasil,

Relacionamos as competências profissionais de maior domínio por parte dos gestores do Banco do Brasil e identificamos os principais fatores que proporcionam ações de aprendizagem organizacional no Banco do Brasil.

Percebemos também a existência de grandes desafios para o Banco do Brasil, como quebrar paradigmas e superar barreiras, principalmente as que acompanham a trajetória de banco público, atualmente, com exigências de empresa privada.

Acreditamos que o atual modelo passará por um impacto progressivo ao avançar de forma articulada e contínua, nesse mercado de alta complexidade.

O presente trabalho abre possibilidades para novos estudos no sentido de aprofundar a compreensão da gestão do conhecimento, aprendizagem e competências e suas relações com o capital intelectual, ativo intangível que pode ser o diferencial das organizações do futuro, enriquecendo a literatura que discute estes temas no contexto da administração contemporânea.

8.1 Considerações Finais

Ao concluir o presente trabalho, gostaria de tecer alguns comentários que sintetizam a importância da gestão do conhecimento e desenvolvimento de competências no processo de modernização e sustentabilidade do Banco do Brasil.

O tema competência, nos últimos anos tornou-se uma constante na pauta das pesquisas acadêmicas e nas discussões empresariais. No âmbito das empresas, esta discussão justifica-se pela crescente modificação contextual que vem ocorrendo diante da competição acirrada provocada pela influência cada vez mais veloz dos processos de globalização.

Neste contexto as pessoas desempenham relevante papel nas organizações que buscam diferenciar-se de seus concorrentes, pois, é através do trabalho que viabilizam o alcance das estratégias organizacionais.

As competências pessoais são definidas como a capacidade que a pessoa tem de agregar valor aos produtos e ao patrimônio de conhecimentos da organização. A agregação de valor é aquilo que a pessoa entrega a organização de forma efetiva. Assim, a agregação de valor não diz respeito apenas a atingir metas, mas essencialmente na melhoria em um processo ou introdução de nova tecnologia. Assim, a competência é expressa visualizada pelo desempenho.

Dáí surge a necessidade do Banco do Brasil aprimorar as competências e a forma como os colaboradores desempenham suas funções no trabalho. E ainda, identificar os fatores que contribuem e os que impedem o desempenho apropriado e esperado pela empresa.

Para tanto, este momento apresenta-se oportuno para fazer uma ligação com programa GDP (Gestão de Desempenho por Competências) do Banco do Brasil.

No Banco do Brasil, o programa GDP considera que o desempenho do funcionário é constituído pelas suas competências e pelos resultados produzidos com a aplicação dessas competências na realização de suas funções, ou seja: busca-se avaliar a expressão das

competências no trabalho e a contribuição que essas ações trazem para os resultados da empresa.

A avaliação de desempenho no Banco do Brasil está apoiada em cinco perspectivas correspondentes aos focos de interesse da organização: Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade. O modelo é constituído por um conjunto de competências que são classificadas em:

- Competências Fundamentais – (dez) - devem ser expressas por todos os funcionários. Estão distribuídas nas cinco perspectivas citadas acima;
- Competências Específicas – variam de acordo com a área de atuação e com o papel ocupacional desempenhado;
- Competências Gerenciais – (cinco) - devem ser expressas pelos gerentes na perspectiva comportamento organizacional.

Neste contexto, a pesquisa registrou dados relevantes como a constatação de 96% dos entrevistados que aponta o desenvolvimento de competências como fator de desenvolvimento profissional, referendando o programa adotado pela empresa.

Contudo, os profissionais do Banco do Brasil vivenciam as fortes exigências de responder, cada vez mais prontamente, com o conhecimento específico de sua área, às necessidades que este novo tempo nos apresenta.

Nesta direção, constata-se que 74% dos entrevistados apontam o atual sistema GDP, contribuindo apenas parcialmente para a aprendizagem e desenvolvimento das competências atualmente requeridas pelo mercado bancário.

Tal resultado indica que o modelo de Gestão por Competências utilizado pelo BB, é um programa que necessita constante aprimoramento, pois gerenciar o desempenho individual e coletivo de seus colaboradores é uma atividade indispensável para a garantia e manutenção da competitividade da organização.

Esta constatação nos remete a necessidade de uma atenta análise por parte da instituição, pois, o sistema de avaliação de desempenho deve servir de instrumento para identificar e aprimorar competências pessoais fundamentais. Competências que possam nortear as melhores práticas de desenvolvimento e reconhecimento dos talentos da empresa, bem como para a criação de competências estratégicas para o negócio (*core competences*)¹².

¹² *Core competences* – Conjunto de habilidades, competências e tecnologias, ou seja: atributos organizacionais que atendem a três requisitos: gerar benefícios percebidos pelos clientes, ser difícil de imitar pela concorrência e prover acesso a diferentes mercados. Prahalad e Hamel. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus. 1995.

Alinhar as atividades diárias das pessoas e equipes com metas organizacionais e esclarecer as expectativas da empresa em relação a cada colaborador é uma prática que facilita a mensuração das responsabilidades e resultados individuais e corporativos. As informações fundamentais de desempenho dos colaboradores precisam ser analisadas para gerar um direcionamento estratégico de ações dentro da empresa.

Para tanto, necessário estabelecer processos de revisão da performance com base nos resultados das avaliações de competências - comportamentais e técnicas - dos colaboradores nos processos de mudança e inovação pelos quais a empresa passa, possibilitando atualizar o método para as exigências contemporâneas.

Tal revisão possibilita formular ações de formação e desenvolvimento de seus colaboradores, vinculada às metas e objetivos individuais e/ou “*gaps*” de competências específicos. A análise das informações obtidas pode servir de referencial para a criação de planos de remuneração, carreira, reconhecimento, distribuição de bônus, premiação e sucessão baseados nas competências dos colaboradores.

Isso tudo pode ser de grande valia para aperfeiçoar a performance operacional e aumentar a produtividade do Banco do Brasil, levando a instituição a tornar-se uma das Maiores e Melhores¹³ empresas para se trabalhar, objetivo perseguido pelas principais organizações brasileiras, ainda não alcançado pelo BB. Para tanto será necessário:

- Formular políticas que explicitem e ampliem as vantagens do BB tornar-se empresa líder na criação de conhecimento, tirando partido de sua universidade corporativa, parcerias com outros centros de pesquisa e da criatividade e capacidade empreendedora de seus colaboradores;
- Essas políticas devem contemplar um leque de ações que envolvam desde a consolidação de uma infra-estrutura de tecnologia da informação e comunicação, com incentivos para localização, integração, produção de conhecimento e ampliação das competências de seus gestores.
- Adequar suas dependências para que os administradores possam exercer **efetivamente** o papel de gestor qualificado e disseminador de todo o conhecimento gerado em seu ambiente de atuação;
- Acelerar os programas de desenvolvimento de competências profissionais, valorizando métodos e técnicas modernas vinculadas a Gestão do Conhecimento e

¹³ Guia Exame / Você S/A - Publicação da Editora Abril - destaca as melhores empresas para se trabalhar.

Aprendizagem Organizacional, com ênfase aquelas vinculadas ao processo de ampliação e viabilização de oportunidades através de cursos presenciais específicos e da educação à distância (EaD) para todos os seus colaboradores.

Tais ações implicam em remodelar a gestão de pessoas, substituindo velhos paradigmas por estruturas mais flexíveis e polivalentes, que facilitem o trabalho em equipe e a efetiva disseminação de conhecimentos.

Promover essa reestruturação exige formatos modernos, mais ágeis e inovadores para regular a relação da empresa com seus colaboradores, parceiros ou fornecedores, descartando paradigmas que predominam há muitos anos.

Esse esforço implica na revisão de competências, com prioridade para a gestão e o tratamento integrado das demandas internas, focando programas e projetos que priorizem a alta profissionalização dos gestores, entre outros aspectos. Essas ações e providências - de grande complexidade, exigem vontade, criatividade e liderança. Mas, certamente trazem benefícios significativos como:

- Desenvolvimento estratégico dos colaboradores e a conseqüente eliminação de “*gaps*” de competências (conhecimento, habilidade e atitude);
- Alinhamento de objetivos e metas individuais às corporativas, com foco na realização do colaborador, aumentando sua motivação e comprometimento;
- Abertura de espaços para o auto-conhecimento, as relações inter-pessoais, a saúde, a qualidade de vida no trabalho e a espiritualidade;
- Maior comunicação e colaboração entre gestores e funcionários, eliminando atritos e desgastes de relacionamento, o que contribui para elevar a produtividade;
- Integração entre competências e desenvolvimento profissional, gerando aprendizagem organizacional e melhoria contínua, possibilitando a criação de capital intelectual, ativo intangível;
- Gestão permanente das competências essenciais para os profissionais do mercado bancário, possibilitando rápida identificação de problemas e ajustes e correções no sistema de avaliação.

Estas ações podem levar o Banco do Brasil a tornar-se uma organização centrada no conhecimento e nas competências de seus colaboradores. Quanto mais rápido a instituição enxergar a importância de tornar-se uma empresa líder na geração de conhecimento e

inovação, mas rapidamente alcançará resultados ainda mais significativos que os excelentes resultados conquistados nos últimos anos.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. 28. ed. São Paulo: Cultrix, 2002. 447p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. **A Sociedade pós-capitalista**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993. 186 p.

DUTRA, Joel S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo, 1996. 172 p.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004. 155 p.

FLEURY, Maria T. Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, Paulo **Educação e mudança**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Campus: Rio de Janeiro, 1998, 210 p.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus. 1995.

HOPPEN, Norberto. **Avaliação de Artigos de Pesquisa em Sistemas de Informação: Proposta de um guia**. Anais. ENANPAD, Rio das Pedras, RJ, 21 a 24 set. 1997. Disp. em <www.ppga.ufrgs.br/gesid/hfreitas/ArquivosWord/Norberto/ANPAD/AI07propostaguaia.doc> Acesso em 04.04.2007.

KAPLAN, Robert S.; e NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLEIN, D. A. **A Gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseado em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MAROTO, J. Carión. **Aprendizaje Organizativo**. Disponível em: <www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_aprendizajeorganizativo.htm> Acesso em 03.06.2007.

_____. J. Carión. **Capital Intelectual**. Disponível em <www.gestiondelconocimiento.com/conceptos/capitalintelectual.htm> Acesso em 03.06.2007.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PIAGET, Jean. **O nascimento da inteligência na criança**. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.

PIAGET, Jean. **Problemas de psicologia genética**. São Paulo, Forense, 1973.

SENGE, P. et al. **A Dança das Mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 676 p.

PETERS, Tom. **Reimagine! Excelência nos negócios numa era de desordem**. Tradução de Bázan Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2004.

RUAS, Roberto L. **Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações**. In: **Os novos horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Organizado por Roberto Lima Ruas, Cláudia Simone Antonello e Luiz Henrique Boff – Porto Alegre: Bookman, 2005. 222 p.

SENGE, P. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 4ª ed., São Paulo: Best Seller, 1999, 443p.

SENGE, P. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

STEWART, Thomas A. **A Riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do Século XXI**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____ **Capital Intelectual**. Tradução de Ana B Rodrigues e Priscila M. Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2003. 260 p.

TERRA, José Cláudio C. **Posicionando a Gestão do Conhecimento no âmbito Estratégico**. Disponível em www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/PosicionandoAmbitoEstrategico.pdf > Acesso em 01.05.2007.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VIGOTSKI, Lev S. **O desenvolvimento psicológico na infância**. São Paulo: Martins Fontes, 1998. 326 p.

ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo da competência, trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Editora SENAC, São Paulo: 2003.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BRANDÃO, Hugo Pena. *Gestão baseadas nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília – UNB, 1999.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. Tradução de Arlete S. Marques. São Paulo: Nobel, 2002. 220 p.

_____. **A nova era da administração**. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999. 170 p.

_____, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUARTE, E. N. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais**. João Pessoa: 2003. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal da Paraíba, 2004.

DUTRA, Joel S. **Simpósio sobre gestão de competências**. Brasília: 2003. [gravação de vídeo], Banco do Brasil, Brasília, 2003. 03 fitas de vídeo color VHS/NTHS (720 min). (material do Curso para Formação de Educadores da Universidade Corporativa do Banco do Brasil).

FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico**. In FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. Disponível em <<http://www.cad.ufsc.br/revista/16/03.pdf>> Acesso em 28/08/07

FREIRE, Paulo. **Sobre pedagogia**. São Paulo, Casa do Psicólogo, 1998.

IUNES, Salete A. **A importância da Gestão do Conhecimento no Setor Público**. Monografia apresentada à Fundação Instituto de Administração (FIA) para conclusão do curso de MBA em Informática e Tecnologia Internet. São Paulo: 2005. Disponível em <<http://www.cqgp.sp.gov.br/downloads/monoSalete.pdf>. Acesso em 03.05.2007>

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**. São Paulo: Respel, 2002.

VASCONCELOS, Maria Celeste R. L, FERREIRA, Marta Araújo T. **A prática de gestão do conhecimento em empresas mineiras: um estudo exploratório**. Disponível em <www.kmol.online.pt/artigos/200404/vas04_1.html> Acesso em 01.05.2007.

VIGOTSKI, Lev S. **A formação social da mente**. São Paulo, Martins Fontes, 1998. 190p.

_____. **Pensamento e linguagem**. São Paulo, Martins Fontes, 1998. 190p.

ZARIFIAN, Philippe **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário de pesquisa

Caro Colega,

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa sobre Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil. **Para as respostas considere a sua opinião sobre o assunto sem a necessidade de qualquer leitura ou pesquisa adicional. São 15 questões, algumas contemplam múltiplas escolhas.**

1. Há quanto tempo você trabalha no Banco do Brasil?
<input type="checkbox"/> Menos de 10 anos
<input type="checkbox"/> Entre 10 e 20 anos incompletos
<input type="checkbox"/> De 20 a 30 anos incompletos
<input type="checkbox"/> Mais de 30 anos
2. Qual a sua formação?
<input type="checkbox"/> Ensino Médio
<input type="checkbox"/> Graduação
<input type="checkbox"/> MBA, Pós Graduação, Mestrado, Doutorado.
<input type="checkbox"/> Outras
3. Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
4. Que função você ocupa no momento?
<input type="checkbox"/> Gerência/Administração (Primeiro nível)
<input type="checkbox"/> Gerência média (Segundo nível)
5 - O desenvolvimento de competências é visto por você como algo que pode melhorar o seu próprio desenvolvimento profissional?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
6. A Gestão de desempenho por competências, adotada pelo Banco do Brasil, contribui para a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências requeridas atualmente?
<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente
<input type="checkbox"/> Discordo totalmente
7. Assinale CINCO características indispensáveis aos funcionários para assegurar a sustentabilidade do Banco do Brasil no futuro.
Capacidade para:

<input type="checkbox"/> Adaptar-se às mudanças e introduzir modificações no processo produtivo;
<input type="checkbox"/> Aprender continuamente e transferir conhecimentos a equipe;
<input type="checkbox"/> Compreender, respeitar e valorizar as diversidades e as singularidades de cada pessoa;
<input type="checkbox"/> Dialogar e trabalhar em equipe;
<input type="checkbox"/> Estabelecer objetivos claros e desafiadores para você e sua equipe;
<input type="checkbox"/> Exercer liderança;
<input type="checkbox"/> Expressar-se e comunicar-se com clareza e precisão;
<input type="checkbox"/> Iniciativa, criatividade, determinação;
<input type="checkbox"/> Lidar com os conflitos e as divergências de opiniões;
<input type="checkbox"/> Manter alinhados os subordinados à direção e foco estabelecidos;
<input type="checkbox"/> Negociar e tomar decisões;
<input type="checkbox"/> Orientar e desenvolver os colaboradores no ambiente de trabalho;
<input type="checkbox"/> Planejar e pensar estrategicamente;
<input type="checkbox"/> Saber lidar com suas emoções, stress e revesses;
<input type="checkbox"/> Solucionar problemas e agir pro ativamente;
<input type="checkbox"/> Utilizar novas tecnologias.
<input type="checkbox"/>
Comentários (opcional):
8. Fleury e Fleury(2004), definem “competência” como: "Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo" Com base neste conceito, assinale as competências que você domina , considerando o seguinte enfoque: Possuo plena capacidade para...
<input type="checkbox"/> ...estabelecer objetivos claros e desafiadores;
<input type="checkbox"/> ...manter alinhados os subordinados à direção e foco estabelecidos;
<input type="checkbox"/> ...pensar estrategicamente;
<input type="checkbox"/> ...aprender continuamente e transferir conhecimento aos subordinados;
<input type="checkbox"/> ...organizar e estimular situações de aprendizagem;
<input type="checkbox"/> ...orientar e desenvolver os colaboradores no ambiente de trabalho;
<input type="checkbox"/> ...lidar com os conflitos e as divergências de opinião ;
<input type="checkbox"/> ...interagir e relacionar-se efetivamente com chefes, pares e colaboradores;
<input type="checkbox"/> ...compreender, respeitar e valorizar as diversidades e singularidades;
<input type="checkbox"/> ...saber lidar com as emoções, stress e revesses;
<input type="checkbox"/> ...iniciativa, criatividade, determinação;
<input type="checkbox"/> ...dialogar e trabalhar em equipe;
<input type="checkbox"/> ...exercer liderança;
<input type="checkbox"/> ...expressão e comunicação de forma compatível com a função;
<input type="checkbox"/> ...negociar e tomar decisões ainda que sob pressões de metas, tempo...;
<input type="checkbox"/> ...raciocínio lógico e analítico para operar com valores;
<input type="checkbox"/> ...solucionar problemas e agir pro ativamente;
<input type="checkbox"/> ...utilizar tecnologias e recursos existentes de forma produtiva;

<input type="checkbox"/> ...adaptar-me às mudanças e introduzir modificações no processo produtivo.
Comentários (opcional):
9. Alguns fatores podem influenciar a busca por aprendizagem e novos conhecimentos. Assinale TRÊS fatores que mais lhe motivam para a aprendizagem e desenvolvimento de competências em seu trabalho.
<input type="checkbox"/> Oportunidade de Ascensão Profissional
<input type="checkbox"/> Reconhecimento dos superiores
<input type="checkbox"/> Salário
<input type="checkbox"/> Clima organizacional
<input type="checkbox"/> Prestígio social
<input type="checkbox"/> Metas desafiadoras
<input type="checkbox"/> Condições de trabalho
<input type="checkbox"/> Benefícios indiretos (previdência, planos de saúde, bolsas de estudo..)
<input type="checkbox"/> Qualidade de vida no trabalho.
<input type="checkbox"/> Estabilidade
<input type="checkbox"/> Mudanças organizacionais
10 - Os funcionários da sua equipe demonstram iniciativa para a aprendizagem continuada, buscando conhecimentos além dos cursos e treinamentos que o banco disponibiliza?
<input type="checkbox"/> A maioria sim <input type="checkbox"/> A maioria não <input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento
11- No BB, os conhecimentos adquiridos são disseminados pelos funcionários dentro das equipes?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Parcialmente disseminados
12- Assinale as TRÊS ações mais importantes que um gestor de pessoas do BB pode empreender para incentivar a aprendizagem e o desenvolvimento de competências pelos seus funcionários.
<input type="checkbox"/> Reconhecer o esforço e iniciativa
<input type="checkbox"/> Valorizar idéias e sugestões de melhoria
<input type="checkbox"/> Estar disposto a colaborar
<input type="checkbox"/> Agir positivamente
<input type="checkbox"/> Cultivar a alegria e o bom humor
<input type="checkbox"/> Propor alternativas e sugestões desafiadoras de aprendizagem
<input type="checkbox"/> Valorizar as ações e iniciativas de aprendizagem.
<input type="checkbox"/>
13 - Assinale dois reflexos importantes que a aprendizagem organizacional pode proporcionar para o Banco do Brasil:
<input type="checkbox"/> Resultados no curto prazo

<input type="checkbox"/> Competitividade no mercado
<input type="checkbox"/> Sustentabilidade do negócio
<input type="checkbox"/> Formação de capital intelectual
<input type="checkbox"/> Satisfação dos empregados
<input type="checkbox"/> Reconhecimento da sociedade
<input type="checkbox"/>
14- Assinale dois reflexos importantes que a aprendizagem organizacional pode proporcionar para os funcionários do Banco do Brasil:
<input type="checkbox"/> Desenvolvimento de competências profissionais
<input type="checkbox"/> Facilidade para adaptação às mudanças
<input type="checkbox"/> Empregabilidade.
<input type="checkbox"/> Possibilidade de ganhos mais elevados
<input type="checkbox"/> Reconhecimento por parte da empresa
<input type="checkbox"/> Oportunidades para ascensão profissional
15 - A qualificação permanente dos funcionários, pode transformar-se em capital intelectual, garantindo bons resultados e sustentabilidade para o Banco do Brasil no futuro?
<input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Concordo parcialmente <input type="checkbox"/> Não Concordo

Espaço para comentários adicionais, críticas e sugestões:
