

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Adriana Gomes de Souza

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O ATENDIMENTO
NA SUPERINTENDÊNCIA
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Porto Alegre

2011

Adriana Gomes de Souza

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O ATENDIMENTO
NA SUPERINTENDÊNCIA
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Raquel Janissek-Muniz

Tutora Orientadora: Me. Marinês Steffanello

Porto Alegre

2011

Adriana Gomes de Souza

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O ATENDIMENTO
NA SUPERINTENDÊNCIA
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em Novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Prof (colocar nome do professor integrante da banca)

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Mário e Céres, e aos meus irmãos Marcos, Cinara e Evandro, por tudo.

À minha filha Camila e meu companheiro Isnar, pela compreensão e ajuda para que eu pudesse me dedicar à monografia.

À minha professora orientadora Dr^a. Raquel e minha tutora Me. Marinês, pelas orientações às minhas dúvidas.

À Universidade, especialmente aos professores e colegas do Curso de Gestão de Negócios Financeiros.

À empresa onde trabalho que proporcionou que eu fizesse a pesquisa e a todos os colegas e amigos que me auxiliaram de alguma forma nessa jornada.

*“ Há conhecimento de dois tipos:
sabemos sobre um assunto
ou sabemos onde podemos buscar informação sobre ele.”*

Samuel Johnson

RESUMO

A Gestão do Conhecimento tornou-se indispensável para a competitividade das empresas. O capital intelectual deve ser mantido e disseminado nas organizações, transformando-se em atitudes e ações. Essa pesquisa tem como objetivo verificar se a Gestão do Conhecimento trouxe melhorias no atendimento de uma Unidade Tática de uma Instituição Financeira. Para tal realizou-se uma pesquisa baseada em diversos autores que tratam do tema. O método de pesquisa utilizado foi Estudo de Caso, utilizando a coleta do tipo *Survey*, através de um questionário quantitativo/qualitativo, aplicado para os funcionários dos cargos de analistas e assistentes da unidade estudada. Com o resultado da pesquisa foi possível identificar algumas melhorias no atendimento tais como redução de tempo, redução das reanálises pelos analistas, atendimento mais efetivo, uniformização, compartilhamento do conhecimento em diversos produtos, entre outras. A importância deste estudo não foi somente demonstrar a efetividade e importância da Gestão do Conhecimento, mas também verificar quais os pontos que devem ser melhorados e necessitam de ações para que exista uma troca de conhecimento dentro da unidade e, acima de tudo, que esse conhecimento se torne um ativo da empresa, capaz de transformar negócios e auxiliar o atingimento das estratégias da empresa.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Sistemas de Informação, Tecnologia da Informação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A Organização do Conhecimento	24
Figura 2: O Ciclo do Conhecimento	24
Figura 3: Ambientes Organizacionais	25
Figura 4: Sistema GAT – Tela Inicial	31
Gráfico 1: Funcionários que conhecem as funcionalidades do GAT	35
Gráfico 2: A unificação do conhecimento pode melhorar os serviços prestados.....	37
Gráfico 3: A utilização de uma ferramenta de GC e sua importância.....	37
Gráfico 4: Redução nas reconsultas após o GAT	38
Gráfico 5: Redução nas reconsultas após o GAT – Sexo feminino.....	39
Gráfico 6: Redução nas reconsultas após o GAT – Sexo masculino.....	39
Gráfico 7: Redução nas reconsultas após o GAT – Seg. Negocial.....	39
Gráfico 8: Redução nas reconsultas após o GAT – Seg. Administrativo.....	39
Gráfico 9: Melhorias no atendimento após o GAT – item Dicas	40
Gráfico 10: Melhorias no atendimento após o GAT – item Dicas – Sexo feminino.....	41
Gráfico 11: Melhorias no atendimento após o GAT – item Dicas – Sexo masculino.....	41
Gráfico 12: Melhorias no atendimento após o GAT – item Dicas – Seg. Negocial.....	41
Gráfico 13: Melhorias no atendimento após o GAT – item Dicas – Seg. Administrativo.....	41
Gráfico 14: Utilização do item Dicas – Sistema GAT –	42
Gráfico 15: Utilização do item Dicas – Sistema GAT – Sexo feminino.....	43
Gráfico 16: Utilização do item Dicas – Sistema GAT – Sexo masculino.....	43
Gráfico 17: Utilização do item Dicas – Sistema GAT – Seg. Negocial.....	43
Gráfico 18: Utilização do item Dicas – Sistema GAT – Seg. Administrativo	43
Gráfico 19: Rapidez do atendimento com o GAT – item Dicas.....	44
Gráfico 20: Rapidez do atendimento com o GAT – item Dicas – Sexo feminino	44
Gráfico 21: Rapidez do atendimento com o GAT – item Dicas – Sexo masculino	44
Gráfico 22: Rapidez do atendimento com o GAT – item Dicas – Seg. Negocial	45
Gráfico 23: Rapidez do atendimento com o GAT – item Dicas – Seg. Administrativo	45
Gráfico 24: O atendimento é mais eficiente com o GAT – item Dicas.....	46
Gráfico 25: O atendimento é mais eficiente com o GAT – item Dicas – Sexo fem.....	46
Gráfico 26: O atendimento é mais eficiente com o GAT – item Dicas – Sexo masc.....	46
Gráfico 27: O atendimento é mais eficiente com o GAT – item Dicas – Seg. Neg	47

Gráfico 28: O atendimento é mais eficiente com o GAT – item Dicas – Seg. Adm.....	47
Gráfico 29: A importância da ferramenta de GC na Superintendência X.....	48
Gráfico 30: A importância da ferramenta de GC na Superintendência X – Seg. Neg.	49
Gráfico 31: A importância da ferramenta de GC na Superintendência X – Seg. Adm..	49
Gráfico 32: Necessidade de treinamento para utilização do GAT	49
Gráfico 33: Necessidade de um Manual para o uso do Sistema GAT	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Funcionários da Superintendência X – por função e segmento.....	30
Tabela 2 – Escala Likert aplicada	33
Tabela 3 – Sexo dos entrevistados	34
Tabela 4 – Faixa etária dos entrevistados	34
Tabela 5 – Formação dos entrevistados.....	35
Tabela 6 – Segmento dos entrevistados.....	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 MÉTODO	14
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2. GESTÃO DO CONHECIMENTO	16
2.1 O CONHECIMENTO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	16
2.2 PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	20
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E A COMUNICAÇÃO	22
2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	26
3. METODOLOGIA.....	28
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE.....	29
3.2 O SISTEMA GERENCIADOR DO ATENDIMENTO - GAT	30
3.3 COLETA DOS DADOS	32
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 PERFIL DA AMOSTRA.....	34
4.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SUPERINTENDÊNCIA X.....	36
4.2.1 Percepção dos funcionários da Superintendência X em relação a GC	36
4.2.2 A Gestão do Conhecimento e o Atendimento na Superintendência X.....	37
4.2.3 A Superintendência X e a Tecnologia Utilizada para a GC	47
4.2.4 Fatores que contribuíram ou dificultaram a GC na Superintendência X.....	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS	59
ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	62

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é responsável por grandes transformações sociais, como novos valores e crenças, e cada vez mais se torna o principal capital das empresas. De acordo com a literatura sobre o tema, a valorização do capital intelectual é fundamental para a competitividade, sendo o conhecimento o diferencial que mais agrega valor às organizações que sabem gerenciá-lo, sendo a Tecnologia da Informação (TI) um importante recurso para tal. Para transformar o “saber” individual em um recurso da empresa é preciso não somente funcionários capacitados, mas processos que possam armazenar e gerenciar esse conhecimento, transformando-o em um “produto” da organização.

O que acontece nos tempos atuais, segundo Davenport e Prusak (1998), é um novo olhar a um tema ancestral, tema este já tratado por Platão e Aristóteles mesmo antes da época da tecnologia: gerentes recorrem ao conhecimento ao longo de sua carreira. *“Mesmo antes da época da “organização que aprende”, das “competências essenciais”, dos “sistemas especializados” e do “foco na estratégia”, bons gerentes já valorizavam a experiência o know-how de seus funcionários, isto é, o seu conhecimento”* (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. IX).

Embora o valor do conhecimento não seja uma novidade, para algumas empresas, enxergar esse “recurso” como um ativo é algo novo. Para as instituições financeiras no Brasil, algumas com mais de 200 anos, por exemplo, existe uma mudança de paradigma, onde os recursos humanos deixam de representar custos e passam a ser o capital da organização.

O sistema bancário precisou se transformar, incorporar novas tecnologias, entender que o cliente espera soluções financeiras personalizadas, ágeis e que, para se manter no mercado, é indispensável a valorização do potencial intelectual de seus funcionários, pois as tecnologias são copiáveis, mas são as boas ideias que trazem mudanças e fazem a diferença, caracterizando competência e conhecimento organizacional.

Essa nova estruturação é um desafio para as grandes empresas, assim como as instituições financeiras, que normalmente são compostas por muitos departamentos, setores, pessoas e, em alguns casos, até mesmo distribuídas por todo o país ou mundo, ou seja, possuem conhecimento disperso, misturado com as diferentes culturas e características de cada região. Por esse motivo, muitas vezes as soluções têm que ser locais, procurando atender necessidades específicas de uma unidade e, caso possam contribuir para a empresa como um todo, deverão ser disseminadas, compartilhando boas práticas e casos de sucesso.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Este trabalho foi realizado em uma Superintendência de uma Instituição Financeira do Brasil. As Instituições Financeiras normalmente se dividem em setores dos tipos: estratégico, tático e operacional. No estratégico são definidas as estratégias da empresa e o operacional onde essas estratégias são colocadas em prática. O setor tático é o mediador entre esses níveis e contribui para o resultado definido na Estratégia Corporativa, sendo fundamental para a concretização de bons negócios.

A unidade de nível tático da Instituição Financeira que será pesquisada, e que a partir de agora será denominada “Superintendência X”, oferece, entre muitos outros serviços, consultoria para mais de trezentas e cinquenta agências do Estado do Rio Grande do Sul. Esta procura esclarecer normativos, orientar os negócios, dar suporte e orientações em situações que não estejam previstas ou que não estejam claras nas normas, sendo de vital importância que a comunicação seja eficaz e de qualidade.

Após uma consulta de satisfação com os clientes da Superintendência X, Plane (2010), que são os funcionários das agências do Estado, em agosto de 2010, concluiu-se que o atendimento era o item que mais necessitava de aperfeiçoamento, com reclamações diversas tais como: tempo para as respostas, questões sem retorno, dificuldade de conseguir contato com a Superintendência pelo telefone, principalmente em ocasiões que a consulta tinha a necessidade de respostas rápidas.

Internamente, na superintendência, concluiu-se que os atendimentos e consultorias não eram compartilhados entre os analistas, ou seja, um atendimento que despendeu tempo de consulta e estudo de um analista referente a um assunto ou produto poderia ser a mesma dúvida de um novo atendimento que, se atendido por outro funcionário, novamente necessitaria de um estudo.

Como solução para os problemas verificados, implementou-se um sistema de Gerenciamento do Atendimento (GAT), com a finalidade de monitorar as ligações recebidas e também gerenciar o conhecimento da Superintendência X. Entende-se que, com o compartilhamento e o gerenciamento do conhecimento, de forma prática, é possível transformar o atendimento, tornando-o ágil e de maior qualidade.

Nesse contexto, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: **Com a Gestão do Conhecimento sendo operacionalizada através do sistema GAT, houve melhorias no atendimento da Superintendência X?**

1.2 OBJETIVOS

Após a definição da questão de pesquisa, são apresentados os objetivos que se buscam alcançar com a realização deste trabalho. Além do objetivo geral, foram estabelecidos alguns objetivos específicos.

Objetivo Geral:

- ✓ Verificar possíveis melhorias no atendimento da Superintendencia X após implantação do sistema de Gestão de Conhecimento [GAT].

Objetivos Específicos:

- ✓ Buscar na literatura elementos da Gestão do Conhecimento para melhoria do atendimento na Superintendência X.
- ✓ Verificar se além do atendimento, a GC trouxe outras melhorias para a Superintendência X.
- ✓ Verificar qual a percepção dos funcionários da Superintendência X, em relação à ferramenta de Gestão do Conhecimento implementada, o GAT.
- ✓ Identificar fatores que favoreceram ou dificultaram o Gerenciamento do Conhecimento na Superintendência X.
- ✓ Verificar quais ações podem ser tomadas para solucionar as dificuldades na Gestão do Conhecimento na Superintendência X.

1.3 JUSTIFICATIVA

Existe a necessidade de um gerenciamento do conhecimento na Superintendência X, uma vez que uma de suas principais atribuições é subsidiar as suas agências com esclarecimentos e suporte, onde o conhecimento compartilhado poderá evitar consultas e pesquisas em duplicidade. A Gestão do Conhecimento poderia proporcionar também maior agilidade nas respostas, maior satisfação de seus clientes e também uma avaliação dos pontos fracos que necessitarão de maior treinamento ou esclarecimento para a rede de agências.

Como resultado espera-se uma redução nas consultas e conseqüentemente maior facilidade de contato com a superintendência, ou seja, em um melhor atendimento.

Com a pesquisa pretende-se verificar se a implementação do sistema GAT foi suficiente para melhorar o atendimento ou se existe a percepção da necessidade de novas ações para que exista um melhor gerenciamento do conhecimento na Superintendência X. É uma oportunidade de avaliar a efetividade do sistema e verificar quais os pontos fortes e onde estão localizadas as dificuldades dos funcionários em relação ao sistema e ao processo de compartilhamento do conhecimento.

Essa gestão poderá trazer benefícios à empresa e aos funcionários. Para a empresa porque o gerenciamento do conhecimento corporativo é considerado fundamental para “*vencer na economia atual e futura*”, como afirmam Davenport e Prusak (1998) e para os funcionários porque o conhecimento, ou o “capital intelectual” são as ferramentas para construir um futuro promissor na vida profissional.

1.4 MÉTODO

Este trabalho utiliza uma abordagem qualitativa e exploratória, buscando através de um Estudo de Caso observar possíveis melhorias no atendimento da Superintendência X após implantação do sistema de Gestão de Conhecimento, realizando levantamento de opiniões através da aplicação de um questionário estruturado como instrumento de pesquisa, utilizando a escala de Likert, com uma linguagem simples e direta.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido da seguinte maneira: no primeiro capítulo, esta Introdução, contendo o contexto do estudo e as razões que levaram a realização da pesquisa; no segundo capítulo, desenvolve-se o tema principal desta pesquisa, Gestão do Conhecimento, através de descrições sobre o assunto e sua aplicação para o problema levantado, baseado em vários autores, é o referencial bibliográfico que propõe os conceitos que sustentam o tema da pesquisa; no terceiro capítulo, a Metodologia, onde após enquadramento da pesquisa,

apresenta-se a Unidade de Análise, bem como método e técnicas utilizadas para realização do estudo; no quarto capítulo, Apresentação e Análise dos Resultados, estão apresentados os resultados dos questionários aplicados e a análise; no quinto e último capítulo, Considerações Finais, são descritas as conclusões obtidas, limitações e contribuições da pesquisa.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo contempla a revisão bibliográfica que fundamenta a pesquisa, abordando os principais pilares teórico-conceituais do tema. Serão apresentadas definições sobre o conhecimento, a Gestão do Conhecimento (GC), seus princípios e objetivos, a Gestão do Conhecimento na comunicação da organização e por fim, a Gestão do Conhecimento e os Sistemas de Informação.

2.1 O CONHECIMENTO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os termos dados, informação e conhecimento podem se confundir tendo em vista seu significado ser muito próximo, por esse motivo serão conceituados a seguir. Setzer (2001) define Dados como símbolos quantificados ou quantificáveis que podem ser descritos através de representações formais, podem ser armazenados em um computador e processados por ele. Para Davenport e Prusak (1998) dados são registros estruturados de transações.

A informação é um conjunto de dados que podem fazer a diferença, quando são utilizados para uma decisão ou posicionamento. A informação modifica a consciência do indivíduo (DRUCKER, 1999). Segundo Setzer (2001) a diferença fundamental entre dado e informação é que esta é um dado analisado, interpretado e que poderá ter significados diferentes para as pessoas. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) afirmam que a *“informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento”*.

“O conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 1). O conhecimento, conforme Silva (2009), deriva da informação, ele é melhorado com a informação, o conhecimento habilita a pessoa a desenvolver melhor determinada atividade, porém o conhecimento só acontece quando transforma a informação em uma ação ou tomada de decisão. Silva (2009) afirma ainda, que quando recebemos uma informação correta e tempestiva, estamos aumentando nossa capacidade de conhecimento, desempenhando assim nossas atividades de forma mais segura, seja no âmbito operacional, tático ou estratégico.

Para Davenport e Prusak (1998, p. 2) a mistura de experiências, valores e percepções, informações e dados gera o conhecimento, e este proporciona uma estrutura para a aplicação, avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Para Nonaka e Takeuchi (1997), assim como Davenport e Prusak (1998), o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, está relacionado à ação e diz respeito ao significado. Essa geração de experiências e informações também está conceituada por Silva (2007, p. 84), que afirma que *“as empresas são alicerçadas em informações e conhecimentos com valor agregado, e, uma vez contextualizados, resultam no desenvolvimento das atividades dos indivíduos da organização”*.

Através da conceituação do conhecimento e informação pode-se perceber a importância em uma organização. Para Freitas e Lesca (1992, p.95) o conhecimento e a informação são recursos estratégicos essenciais para a adaptação da empresa em um ambiente competitivo. A integração de informações e conhecimentos dos produtos e serviços é indispensável e representa hoje a gestão da informação e do conhecimento. Os autores definem ainda informação como sendo um processo, onde através desse processo a empresa informa-se sobre seu ambiente e também transmite suas estratégias. Para os autores a informação e o conhecimento devem ser utilizados como uma vantagem concorrencial, a informação transformou-se em recurso fundamental de qualquer organização.

Segundo Davenport e Prusak (1998) existem seis componentes básicos que formam o conhecimento, que são:

- ✓ **a experiência:** o conhecimento nascido da experiência reconhece padrões familiares e pode fazer relações entre aquilo que está acontecendo agora e o que já aconteceu. *“Quando empresas contratam especialistas, elas estão comprando insights baseados na experiência”* (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 9);
- ✓ **a verdade fundamental:** que significa saber o que realmente funciona e o que não funciona;
- ✓ **a complexidade:** *“a importância da experiência e da verdade fundamental no conhecimento é indicar a capacidade de lidar com a complexidade”* (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 11), buscar respostas simples pode ser mais fácil, mas para uma boa decisão é melhor saber profundamente sobre o assunto, ou seja, conhecer;
- ✓ **o discernimento:** o conhecimento se difere de dados e informação porque contém discernimento. *“O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente.”* (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 12);

- ✓ **as normas práticas e intuição:** normas práticas são atalhos para soluções de novos problemas que relembram problemas já solucionados, através de padrões conhecidos é possível solucionar novos problemas, com o conhecimento adquirido anteriormente, tornando a solução mais veloz; e,
- ✓ **os valores e crenças:** os valores e crenças das pessoas exercem forte impacto sobre o conhecimento das organizações, são parte integrante do conhecimento, pois determinam aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações.

Ainda na mesma linha de pensamento de Davenport e Prusak (1998), Drucker (2002) diz que o conhecimento é um recurso especificamente humano e não é encontrado em livros, porque não é só informação, mas saber aplicar no momento e forma certos.

O conhecimento pode ser classificado em dois tipos, conhecimento tácito ou conhecimento explícito. Para Nonaka e Takeuchi (1997), conhecimento explícito é aquele formal e facilmente transmitido, como, por exemplo, as normas ou fórmulas matemáticas e o conhecimento tácito são as experiências individuais, as crenças, o entendimento próprio e valores pessoais.

Segundo Alavi e Leidner (1999), a criação do conhecimento está ancorada no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e explícito e citam alguns conhecimentos tácitos e explícitos necessários na GC: conhecimentos que ajudem na análise e definição dos problemas; conhecimentos que respondam à questões operacionais e de negócio; conhecimentos que solucionem problemas e conhecimentos que melhorem o desempenho pessoal e organizacional.

O conhecimento é individual e torná-lo parte da organização, como um ativo da empresa, não é uma tarefa simples, mas pode ser o diferencial de uma empresa. Pode-se dizer que a informação e o conhecimento são fatores estratégicos para o desenvolvimento da organização, assim, quanto mais importante for determinada informação e quanto mais rápido o acesso a ela, melhor a empresa poderá atingir seus objetivos.

A criação do termo Gestão do Conhecimento , segundo Cruz e Nagano (2008), iniciou por volta dos anos 70, com os sistemas de computadores, chamados “processadores de dados”, mas foi a partir dos anos 90 que se iniciou um processo de armazenamento de informações e conhecimentos de todas as áreas de uma organização, que inicialmente foi

denominado “processamento de conhecimento” transformando-se na chamada “Gestão do Conhecimento”.

A GC está ligada a todas as áreas de uma organização, ela consiste em uma organização gerar valor a partir de seu conhecimento. Segundo Drucker (2002), para o conhecimento tornar-se um ativo é necessário que ele tenha significado para o cliente, proporcionando satisfação e valor, gerando resultados econômicos, pelo conhecimento específico e distinto, possuído pelos funcionários da empresa. O autor afirma ainda que a partir da GC é possível organizar e criar valor utilizando o capital intelectual disponível, aumentando as competências e melhorando as decisões através de processos de aprendizagem individual e em equipe.

Para Santiago Jr. (2004) as empresas devem entender que o conhecimento se tornou um ativo mais importante e indispensável, segundo ele:

Este efetivo valor do conhecimento tem se tornado um fator de sobrevivência das grandes corporações. As principais mudanças ocorridas no mercado, nos últimos anos, fizeram com que fossem exigidos melhor e maior uso da experiência e do conhecimento adquiridos por cada empresa ao longo de toda sua existência. É de entendimento comum que apenas esta utilização adequada de conhecimentos permitirá o desenvolvimento de produtos e serviços com custos mais competitivos e qualidade superior (SANTIAGO JR., 2004, p. 22).

Valentim (2003) define a GC como estratégias que utilizam os ativos do conhecimento e estabelecem procedimentos que proporcionam a informação necessária, no tempo e formato capazes de gerar ideias, soluções para os problemas e tomada de decisão. Valentim (2003) diz ainda, que ao considerar o conhecimento como um ativo da organização, ele deverá ser identificado e difundido para todos os funcionários e é através da GC que se torna possível utilizar esse “ativo” para alcançar os objetivos da organização. É importante salientar que se trata de um ativo dinâmico, que precisa estar disponível no momento certo ou não será eficaz e poderá se tornar obsoleto.

Ramos e Castagno (2007) afirmam que a GC vai muito além da função da Gestão de Pessoas, ela pretende melhorar os ambientes de trabalho, tornando-os mais produtivos e com maiores resultados, a GC depende não somente dos gestores estratégicos da empresa, mas atinge toda a estrutura, a cultura e as práticas da organização. Os autores acrescentam que a transformação dos dados e informação em conhecimento é influenciada pelos valores e percepções de cada um e da organização, a transformação desse conhecimento em ações é a GC.

A GC, de acordo com a literatura sobre o tema, tem sua importância para o processo de produtividade e competitividade das empresas quando transforma o conhecimento e experiências em ações e valor agregado, além de significar uma melhoria nos processos de gestão, valorizar o negócio e contribuir para o incremento de novos processos e na estratégia da organização.

2.2 PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Ramos e Castagno (2007, p. 10), os investimentos em GC na área empresarial vêm crescendo muito: uma empresa deve ter capacidade de organizar o conhecimento disponível e difundi-lo para que possa se transformar em produtos e serviços, gerando valor. Ramos e Castagno (2007) afirmam ainda que, para existir a GC é necessário que exista a cadeia de valor do conhecimento, onde se irá criar, coletar, compartilhar e alavancar o conhecimento dentro da empresa.

Para Leão (2007), o principal objetivo da GC é fazer com que as decisões dos colaboradores, que são baseadas em suas experiências, suas visões e seus conhecimentos, tornem-se parte do acervo da empresa. Leão (2007, p. 1) destaca ainda outros objetivos:

- ✓ Tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativa, compartilhando as melhores práticas e tecnologias;
- ✓ Permitir a identificação e mapeamento dos ativos de conhecimento e informações ligados a qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos – Memória Organizacional;
- ✓ Apoiar a geração de novos conhecimentos, criando vantagens competitivas.
- ✓ Dar vida aos dados tornando-os utilizáveis e úteis, transformando-os em informação essencial ao desenvolvimento pessoal e comunitário.
- ✓ Organizar e acrescentar lógica aos dados, de forma a torná-los compreensíveis.

Segundo Santiago Jr. (2004), as ações voltadas para Gestão do Conhecimento devem objetivar melhorias nas mais variadas atividades desenvolvidas pela empresa. É possível destacar algumas dessas melhorias: melhor administração do relacionamento com os clientes; adoção e compartilhamento das melhores práticas; alocação das pessoas certas em seus

devidos lugares; desenvolvimento do treinamento corporativo; monitoramento do ambiente de negócios.

Já Alavi e Leidner (1999), consideram uma classificação ampla contendo quatro processos na Gestão do Conhecimento: criação, armazenamento/recuperação, transferência e aplicação do conhecimento. Definem, ainda, que o processo de armazenamento/recuperação é relacionado ao conceito de memória organizacional que inclui o conhecimento acumulado em várias formas, como documentos, informações, sistemas de informação, procedimentos e conhecimentos individuais. Mas para que isso aconteça, conforme Davenport e Prusak (1998), é preciso que a empresa crie um conjunto de funções e qualificações e, depois de estar organizada, possa aprender, distribuir e utilizar o conhecimento, não é possível imaginar que uma empresa irá apenas incluir atividades de GC sem uma preparação para que isso realmente aconteça, é necessário o envolvimento de praticamente todos os funcionários, dos mais diversos departamentos da organização.

Confome Silva (2003, p. 17), os princípios da Gestão do Conhecimento são: “*o conhecimento é individual; o compartilhamento do conhecimento exige confiança; a tecnologia possibilita novos comportamentos; o compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado e o conhecimento é criativo e deve ser estimulado*”.

Para Davenport e Prusak (1998) diariamente o conhecimento é transferido nas empresas: quando colegas trocam ideias sobre determinado assunto, essa transferência está ocorrendo, mas existem diversos fatores que inibem a transferência do conhecimento.

Abaixo serão citados os mais comuns:

- ✓ Falta de confiança;
- ✓ “*Diferentes culturas e vocabulários*”; (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, P. 117)
- ✓ A empresa não disponibilizar locais de encontro ou tempo para os funcionários trocarem ideias, o que poderá acontecer até mesmo na hora do cafezinho;
- ✓ A recompensa e o reconhecimento vão para quem detém o conhecimento;
- ✓ Algumas tradições dentro da empresa, onde se acredita que apenas determinados grupos detém o conhecimento;
- ✓ Se a pessoa detém o *status* de conhecedor de determinado assunto, existe muitas vezes o medo de errar e perder esse “poder”.

Para Davenport e Prusak (1998, p. 175) “*a GC é uma prática em evolução*” e as organizações saudáveis geram e usam o conhecimento e sem essa prática não conseguiriam se manter em funcionamento, por esse motivo é muito importante que exista a transferência do

conhecimento. Ramos e Castagno (2007, p. 11) afirmam que a GC é vital para a criação e manutenção da vantagem competitiva, ou seja, é a “*capacidade organizacional que cria valor a partir do capital intelectual*”, aumenta a competência e melhora as decisões.

Costa et al.(2000), no seu trabalho, sintetiza as implicações da GC, dividindo em três grandes grupos:

- 1) O **ser humano** como fonte geradora do conhecimento: promovendo o desenvolvimento de novos conhecimentos; facilitando o acesso às informações; facilitando a comunicação e disponibilizando ambientes para novos conhecimentos.
- 2) A **informação** como matéria-prima para gerar conhecimento: coletando, tratando, armazenando e disponibilizando informações e disseminando e difundindo informações e assim impulsionando novos conhecimentos.
- 3) A **Tecnologia da Informação (TI)** como suporte para a informação e o conhecimento: dispendo de TI para suprir com informação; para disseminar as informações e para facilitar a troca de experiências/comunicações interpessoais.

Somente é possível que a GC se desenvolva dentro de seus objetivos e princípios se, além do comprometimento de toda a empresa, exista suporte para que a GC seja um processo real, que transforma o conhecimento disponível em material para a tomada de decisão ou solução dos problemas, para que isso seja possível dois elementos são indispensáveis: a comunicação e os sistema de informação.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E A COMUNICAÇÃO

A comunicação, que pode ser conceituada como uma troca de informações, uma forma de disseminação do conhecimento, de gerar mudanças e ações, está intimamente interligada a GC que também visa disseminar (e reter) conhecimento, e gerar mudança de atitude (LEITE, 2009).

Reter capital intelectual passa, necessariamente, por sensibilizar e comunicar para as pessoas a causa dessa necessidade, o objetivo e as consequências que GC trará para a organização. Neste sentido, facilitar o acesso às informações disponibilizadas, criar um ambiente de trabalho motivador e desafiador, valorizar os produtos gerados da prática de GC (tais como: documentações de projetos, artigos sobre temas relevantes para a empresa, textos interessantes etc.) e reconhecer as propostas de ideias

inovadoras e os resultados advindos de suas implantações, devem ser ações integradas de comunicação que devem deixar claro para a empresa onde se quer chegar com os processos de Gestão de Conhecimento (LEITE, 2009, p.27).

Ainda segundo Leite (2009, p. 27) “*comunicar bem gera confiança, fazer uma boa GC gera satisfação pessoal, aprendizado contínuo e encantamento do cliente*”, a GC depende de uma boa comunicação.

Baseado no conceito de que a comunicação, como troca de informações e na verdade incontestável de que uma empresa depende de suas informações, é que pode ser feita a interligação entre Comunicação e Gestão do Conhecimento. Para Silva (2007), na GC as pessoas não podem estar conectadas apenas às informações, devem também estar conectadas umas as outras, para que o conhecimento corporativo flua naturalmente é preciso que haja um vínculo entre os indivíduos.

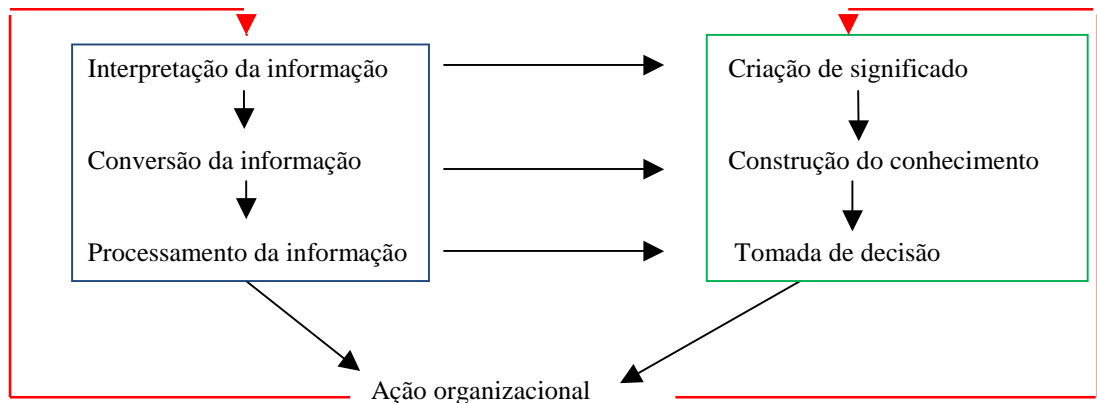
Segundo Choo (2006), para a atual concepção de administração e a teoria organizacional, se destacam três arenas do uso estratégico da informação e a formação da Organização do Conhecimento: a primeira arena seria Criar Significado, ou seja, o uso da informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. É o papel da administração distinguir as mudanças mais significativas, interpretá-las e criar respostas adequadas, garantindo que a organização se adapte e continue prosperando num ambiente dinâmico.

A segunda arena, Construir Conhecimento, visa criar, organizar e processar informação para gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Conhecimentos e experiências se encontram dispersos pela organização e se concentram em determinados indivíduos ou unidades de trabalho.

E a terceira arena, Tomar Decisões, irá avaliar as informações de modo a tomar decisões importantes. “*Administrar é tomar decisões, de modo que a melhor maneira de analisar o comportamento de uma organização é a analisar a estrutura e os processos decisórios.*” (CHOO, 2006, p. 29)

As três arenas estão interligadas e formam a chamada organização do conhecimento, são compostas pelas seguintes camadas (CHOO, 2006):

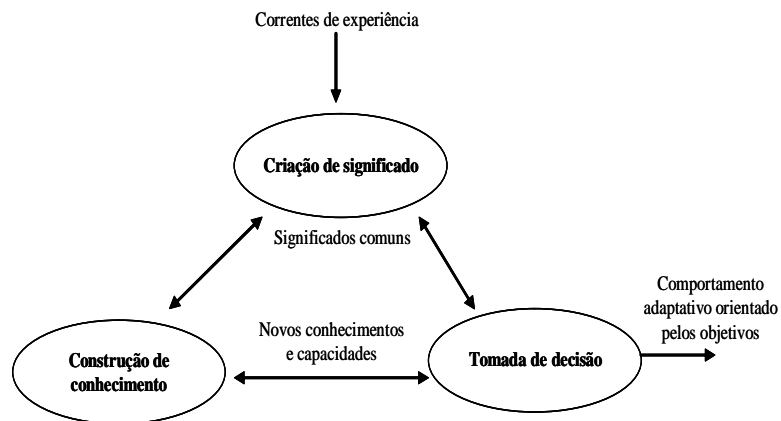
Figura 1: Organização do Conhecimento



Fonte: Choo (2006, p.31)

Os três processos de uso estratégico, criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão, interligados, formam o “Ciclo do Conhecimento”, conforme Choo (2006, p. 51). A partir do esquema da figura 2, está representado este ciclo.

Figura 2: O Ciclo do Conhecimento



Fonte: Choo (2006, p.51)

Para esse estudo, será trabalhada a segunda arena, que é a construção do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997) existem quatro maneiras de converter conhecimento, sendo a internalização dependente da comunicação.

- ✓ **Socialização:** converte o conhecimento tácito em conhecimento tácito, através do compartilhamento de experiências.

- ✓ **Exteriorização:** converte conhecimento tácito em conhecimento explícito (modelos, manuais, instruções). É a atividade fundamental para a construção do conhecimento.
- ✓ **Combinação:** converte conhecimento explícito em conhecimento explícito. Reunindo várias fontes, quando os indivíduos se comunicam em reuniões, ligações telefônicas, memorandos.
- ✓ **Internalização:** quando o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito, as experiências adquiridas são internalizadas pelos indivíduos. Essa internalização é facilitada quando transmitida de forma clara, através de uma boa comunicação, assim a experiência de outro passa a ser absorvida e transformada em conhecimento.

Ao construir o conhecimento, conforme Valentim (2003), será possível a tomada de decisão, a ação e o alcance dos objetivos das estratégias da empresa. Para Valentim (2003), tanto a gestão da informação quanto a gestão do conhecimento, precisam da comunicação organizacional para realizar suas atividades.

Figura 3: Ambientes Organizacionais



Fonte: Valentim (2003)

A comunicação está presente em todas as etapas da conversão do conhecimento, conforme Valentim (2003), podendo ser analisada a sua importância para a construção do

conhecimento na figura 3. Em um ambiente organizacional é necessário que a comunicação seja eficiente e assim exista a troca de conhecimento.

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Pode-se dizer que os Sistemas de Informação (SI), segundo literaturas do assunto, são um dos pilares da Gestão do Conhecimento, essenciais para o armazenamento e a disseminação do conhecimento, os Sistemas de Informação bem estruturados e integrados podem ser fundamentais na Construção do Conhecimento da organização. Davenport e Prusak (1998, p. 149) afirmam que embora a GC seja muito mais que a tecnologia, esta não só faz parte da GC como é fundamental para que exista o armazenamento e possível disseminação do conhecimento.

Segundo Oliveira Jr. (2001, *apud* Cruz e Nagano, 2008, p. 91), partindo do pressuposto de que o sucesso de uma empresa está baseado em sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores, entender os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa é fundamental. Para tanto, segundo Schulz (2001, *apud* Cruz e Nagano, 2008, p. 93) os SI geram, coletam, combinam, armazenam, codificam e disseminam dados, informações e conhecimento, caracterizando uma ferramenta que sistematiza o funcionamento dos processos que são estabelecidos por meio de uma estratégia predefinida. Para Cruz e Nagano (2008), os SI's proporcionam um suporte técnico e muitas funcionalidades para a GC e por esses motivos são considerados como recursos estratégicos.

Conforme Teece (2000, *apud* Cruz e Nagano, 2008, p. 100), três objetivos são fundamentais para caracterizar o movimento da GC:

- ✓ A criação de “depósitos” de conhecimento (SI);
- ✓ O aprimoramento do acesso ao conhecimento, por meio de sistemas de informação;
- ✓ Valorização do ambiente de conhecimento organizacional.

Segundo definição de Freitas e Lesca (1992), um sistema de informação liga três grandes componentes: as pessoas que participam no processo de informação da empresa; as estruturas da organização e as tecnologias de informação e de comunicação. Mendes (2007) afirma que, com o crescimento tecnológico atual as empresas geram dados que podem ser

organizados em informações e com os processos adequados de geração, armazenamento e disseminação podem dar início a GC, agregando valor ao negócio e aumentando a sua competitividade no mercado.

Baseado nas bibliografias consultadas, observa-se que os SI fazem parte de uma organização do Conhecimento. Uma empresa deve saber utilizar os seus recursos tecnológicos para reunir o conhecimento criado e disseminá-lo, transformando esse conhecimento, tendo sempre em mente que o conhecimento é reutilizável, não se esgota, pelo contrário, ao ser utilizado, muitas vezes é aprimorado, por novas percepções, e assim esse conhecimento será transformados em ações e terá valor para a organização e o alcance de seus objetivos.

3 METODOLOGIA

O método que será utilizado é o Estudo de Caso Único, nesse método serão observados como ocorrem os processos e seu comportamento ou mudanças.

De acordo com Yin (2001, p. 32):

O Estudo de Caso é preferido quando: o tipo de questão de pesquisa é da forma “como” e “por quê?”; quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido; ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

Pinsonneault e Kraemer (*apud* FREITAS; SACCOL, 1999) definem três classificações, quanto ao propósito:

- ✓ **Exploração:** explorar algum tópico, levantar conceitos preliminares ou novas dimensões para o público-alvo;
- ✓ **Descrição:** descobrir quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão acontecendo para determinada amostra;
- ✓ **Explicação:** testar teorias e relações casuais.

Segundo Yin (2001) um estudo que utiliza o método de pesquisa Estudo de caso possui três etapas:

- ✓ A escolha do referencial teórico, sobre o qual irá se estudar;
- ✓ A coleta dos dados;
- ✓ A análise dos resultados obtidos, baseado na teoria selecionada e interpretando os resultados.

Será utilizada a abordagem de pesquisa multimétodo (quantitativa-qualitativa), quantitativa porque tem como objetivo quantificar os dados encontrados e qualitativa porque parte da coleta de dados ocorre de forma não estruturada e a análise dos dados utiliza a forma analítica. (Brodbeck *et al.*, 2010, p.9-10)

Para a realização da pesquisa foi selecionado o método de coleta de dados *Survey*, através do qual, segundo Pinsonneault e Kraemer (*apud* FREITAS; SACCOL, 1999) é possível verificar informações sobre as características, ações ou opiniões de um público-alvo.

Nesta pesquisa, a primeira etapa, escolha do referencial teórico, apresentou uma revisão bibliográfica sobre a GC, seus objetivos e princípios, a importância da comunicação e dos Sistemas de Informação para a GC. Essa revisão serviu de apoio para as demais etapas.

A segunda etapa, de natureza descritiva, consistiu na coleta de dados através de questionário estruturado e questões abertas que configuram a abordagem multimétodo (quantitativa/qualitativa). Na terceira etapa, a análise dos dados, buscou-se vincular elementos encontrados no referencial teórico com as respostas levantadas durante o estudo de caso. Essa análise procura verificar se a GC trouxe melhorias para a unidade estudada e encontrar subsídios para viabilizar uma proposta de melhoria na GC da Superintendência X.

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A Superintendência X é uma unidade organizacional, do nível tático, de uma Instituição Financeira do Brasil. Essa unidade é gestora da rede de agência de varejo e governo, no Estado do Rio Grande do Sul e subordinada hierarquicamente a uma das diretorias da instituição. É a responsável pela implementação das estratégias negociais definidas pela empresa e pela gestão do Acordo de Trabalho de toda a rede de agências do estado.

A Superintendência possui setenta funcionários e está dividida em dois segmentos, Negocial e Administrativo. O segmento Negocial possui trinta e cinco funcionários divididos em cinco equipes, sendo responsável pelas orientações negociais e técnicas das agências, sobre produtos e serviços, de acordo com as estratégias estabelecidas. O segmento Administrativo possui trinta e três funcionários em quatro equipes, são responsáveis pela condução de estratégias vinculadas à gestão, como planejamento e orçamento, comunicação, controle dos níveis de serviço e gerenciamento de ativos. Possui ainda um Gerente de Administração e um gerente geral que é denominado Superintendente. Na estrutura de cargos, além dos já citados, existem os Gerentes de Negócios, Gerente de Núcleo, Analistas A, Analistas B e os Assistentes A e Apoio. A distribuição do quadro funcional, da Superintendência X, é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Funcionários da Superintendência X – por função e segmento

Cargo	Negocial					Administrativa				Total Cargos
	Equipe 1	Equipe 2	Equipe 3	Equipe 4	Equipe 5	Equipe 1	Equipe 2	Equipe 3	Equipe 4	
Superintendente										1
Gerente Administrativo										1
Gerente de Negócios	1	1	1	1	1					5
Gerente de Núcleo						1	1	1	1	4
Analista A	6	7	7	4	5	8	3	5	5	50
Analista B		1					3	1		5
Assistente A						1	1		1	3
Apoio									1	1
Total Funcionários p/ Equipe	7	9	8	5	6	10	8	7	8	70
Total Funcionários p/ Segmento	35					33				

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 O SISTEMA GERENCIADOR DO ATENDIMENTO - GAT

No capítulo 2 deste trabalho, foi abordada a importância dos Sistemas de Informação para a Gestão do Conhecimento. Ao ser verificado o problema de atendimento na Superintendência X, foi implementado o Gerenciador do Atendimento, o GAT.

O GAT deve funcionar não somente como gerenciador do atendimento, mas também como um gerenciador do conhecimento, sistema que além de registrar todas as ligações recebidas, irá transforma-se em um banco do conhecimento. Cada analista da Superintendência X, dentro de cada assunto, produto ou norma questionada, realiza anotações, deixando “dicas”, transformando o seu conhecimento tácito em uma informação, que posteriormente poderá ser disseminada e transformada em conhecimento, tanto para os demais analistas como para os colegas das agências, e quem sabe esse conhecimento tácito venha a se tornar um conhecimento explícito, em forma de norma da empresa. É essa funcionalidade do sistema que será analisada.

Através do GAT será possível também identificar as deficiências de treinamento nas agências, podendo ser verificados os assuntos mais demandados e gerar treinamentos para os funcionários, para que não sejam mais necessárias consultas para determinadas rotinas, principalmente quando se tratar de dúvidas operacionais, deixando maior espaço para uma comunicação essencial, que exija a necessidade da troca de conhecimentos entre analistas e funcionários das agências e dessa forma melhorando o atendimento/comunicação.

Além da implantação do GAT, é necessário que exista a valorização do conhecimento na Superintendência X, incentivando que os funcionários realmente façam suas anotações e

disseminem seus conhecimentos, registrando suas “dicas” e tornando-as acessíveis para os demais colegas da empresa, agilizando o atendimento de novas consultas.

Com o GAT, pretende-se, além de reduzir o número de telefonemas, qualificar as consultas recebidas, ou seja, ao invés de dispensar tempo com consultas operacionais, atender consultas que irão gerar negócios. A partir do acesso a informações dos demais analistas, as respostas podem ser mais consistentes, rápidas e de melhor qualidade.

A figura 4 mostra a tela inicial do sistema GAT, através da qual é possível verificar parte do funcionamento do sistema.

Figura 4: Sistema GAT – Tela Inicial

PLAN/ORC
ADRIANA GOMES DE SOUZA

Selecionar por Prefixo 0010 - Porto Alegre

Funci:

Digite o número da matrícula e tecle TAB para encontrar o funci:

Setor	Qtde GAT Pendente	Tempo Espera
NUCOM	04	050:18:29
REDE	03	03:08:29

PLAN/ORC

Atendimento Meus Atendimentos GAT Recados Relatórios Ramais Agenda

Cadastrar

Produto ARH Produto

Modalidade ACESSOS Modalidade

Atendimento Atendimento

Anotação do Atendimento

Salvar Limpar

Dicas

Cadastre aqui a Dica para a Modalidade

Atualiza dicas

V.118

Fonte: Sistema GAT – Superintendência X

No lado inferior esquerdo da figura 4, é possível verificar os campos produto e modalidade, que o funcionário irá informar durante o atendimento. Ao fazer isso, , no campo Dicas (lado inferior direito da figura), automaticamente aparecerão as dicas do produto relacionado, caso exista alguma anotação. O funcionário poderá incluir, consultar, alterar ou atualizar a dica. Existe também o campo Anotação do Atendimento, ou seja, caso o produto referente o atendimento esteja com algum problema ou situação que não seja comum, deverá ser anotado.

3.3 COLETA DE DADOS

O método de coleta utilizado foi o survey. Segundo Babbie (1999, p. 113), este método utiliza, normalmente, amostras e não toda a população para realizar a pesquisa, então para se obter resultados exatos e as pesquisas por amostragem serem precisas, e as amostras devem ser selecionadas com cuidado.

A pesquisa Survey deste trabalho tem uma abordagem quantitativa (sendo este aspecto predominante) e qualitativa, de caráter descritivo, ou seja, pretende descobrir qual a opinião da população-alvo em relação à GC na Superintendência X e seus benefícios.

A amostra da pesquisa é composta pelos Analistas A e B e os Assistentes A, totalizando 50 funcionários. Entende-se que a maior utilização do sistema GAT é efetuada por esses cargos, podendo representar corretamente a população estudada e refletir a percepção sobre o sistema e seus efeitos na unidade. A pesquisa foi realizada nos dias 3 e 4 de outubro de 2011, na Superintendência X, onde foram entregues cinquenta questionários, no dia 3, pessoalmente e recolhidos no dia 4.

O questionário utilizado, disponível no anexo A, possui questões estruturadas, sendo dez utilizando a opção de concordância numa escala likert de 5 pontos, conforme Tabela 1, e duas questões abertas, onde os respondentes colocaram suas opiniões sobre os fatores que favoreceram ou dificultaram a utilização do sistema GAT para a GC.

Tabela 2: Escala Likert aplicada na pesquisa

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não Discordo Nem Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Fonte: Babbie (1999, p. 233)

Através das questões abertas e das demais perguntas, a pesquisa procurou atender os objetivos propostos, a partir das seguintes variáveis: fatores que favoreceram ou dificultaram a GC; a unificação do conhecimento; a utilização de uma ferramenta para o compartilhamento do conhecimento dentro de uma unidade de trabalho; a utilização do sistema GAT e reconsulta/retrabalho; a utilização do sistema GAT e a melhora no atendimento; a necessidade da existência de uma ferramenta para gerenciar o conhecimento na Superintendência; a necessidade de treinamento para melhor utilização do sistema GAT e suas funcionalidades e a importância da existência de um Manual para consultas das funcionalidades e melhor aproveitamento do GAT.

A análise dos dados foi dividida em duas partes. Para as questões da escala likert, as respostas dos questionários foram transferidas para uma planilha em Excel, atribuindo peso um (1) para cada resposta obtida, possibilitando a codificação dos dados e sua transformação em valores percentuais, sendo uma análise objetiva. Para as questões abertas, as respostas foram também digitadas para uma planilha em Excel, mas com uma análise mais subjetiva, procurando agrupar as respostas e transpor de forma fidedigna as percepções dos funcionários quanto o que foi perguntado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está dividido em duas etapas: a primeira contempla uma análise do perfil dos entrevistados e a segunda destaca a análise referente a percepção dos funcionários em relação à Gestão do Conhecimento (GC) na Superintendência X, sendo parte elaborada com base nos subsídios encontrados na pesquisa documental e parte desenvolvida de acordo com as informações coletadas nos questionários.

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

O público-alvo da pesquisa são 50 funcionários, entre Analistas A, Analistas B e Assistentes A da Superintendência X. O total de funcionários que ocupam esses cargos são cinquenta e oito, porém foram distribuídos cinquenta questionários, devido às ausências nos dias que a pesquisa foi realizada. Dos cinquenta questionários, três tiveram que ser descartados, por motivo de não preenchimento de todas as questões, totalizando 94% da população-alvo, ou seja, **quarenta e sete questionários**.

Os dados pessoais, obtidos na parte um do questionário, estão caracterizados nas tabelas e gráficos abaixo. O público da amostra tem as seguintes características:

a) Sexo:

Tabela 3: Sexo dos entrevistados

Sexo	Funcionários	%
Feminino	13	27,7%
Masculino	34	72,3%

Fonte: Elaborado pelo autor

b) Idade:

Tabela 4: Faixa etária dos entrevistados

Faixa etária	Funcionários	%
26-30	3	6,4%
31-35	9	19,1%
36-40	10	21,3%
41-45	8	17,0%
46-50	8	17,0%
maior 50	9	19,1%

Fonte: Elaborado pelo autor

Formação:

Tabela 5: Formação dos entrevistados

Formação	Funcionários	%
Superior Incompleto	1	2,1%
Superior Completo	12	25,5%
Pos-graduação incompleto	9	19,1%
Pos-graduação completo	25	53,2%

Fonte: Elaborado pelo autor

c) Segmento:

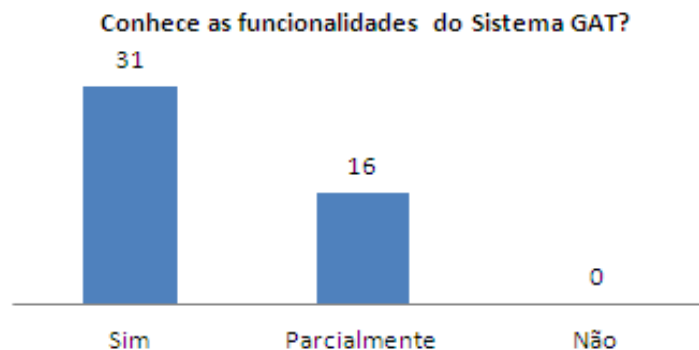
Tabela 6: Segmento dos entrevistados

Segmento	Funcionários	%
Negocial	20	42,6%
Administrativo	27	57,4%

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a questão 5, que perguntava se o funcionário utilizava o sistema GAT, obteve-se 100% de respostas positivas. A pergunta 6, ainda da parte 1, questionava sobre o conhecimento do funcionário referente as funcionalidades do sistema, para a qual nenhum funcionário respondeu “não”, conforme gráfico 1:

Gráfico 1: Funcionários que conhecem as funcionalidades do GAT



Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SUPERINTENDÊNCIA X

Neste item serão analisadas as respostas dos questionários relacionadas à Gestão do Conhecimento. A partir da análise das respostas e da pesquisa documental, busca-se verificar qual a percepção dos funcionários da Superintendência X, em relação ao atendimento, a partir da GC, e se o referencial teórico pesquisado sobre o tema apresenta conceitos que podem trazer soluções para a problemática apresentada pela Superintendência X. Também se propõe a avaliar qual a percepção dos funcionários em relação à ferramenta de TI utilizada para a GC, se a GC trouxe benefícios além de melhorar o atendimento e quais as ações possíveis para solucionar as dificuldades detectadas.

4.2.1 Percepção dos funcionários da Superintendência X em relação à GC

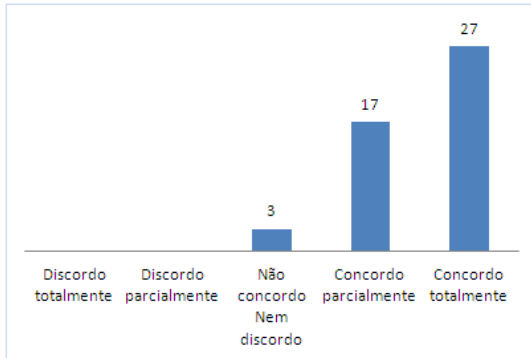
No referencial teórico apresentado, procurou-se conceituar a GC, e a importância desta gestão em uma organização tendo sido evidenciada pelos autores citados. Entre os mais diversos conceitos, pode-se verificar que a GC depende do compartilhamento do conhecimento e para que isso aconteça é fundamental que os funcionários da empresa entendam essa importância. Para Davenport e Prusak (1998) o senso comum em relação à GC está a favor das empresas, porque a grande maioria das pessoas concorda que o conhecimento é um bem que deve ser mantido, preservado e valorizado dentro da instituição.

Valentin (2003) afirmou também que para a empresa ter o conhecimento como um ativo, ele deverá ser difundido para todos os funcionários, então mais uma vez é esperada a participação de todos para que exista a GC. Não seria possível uma empresa implementar a GC sem a participação de seus funcionários, como não é possível a GC sem que aqueles que irão alimentar os sistemas, que são, na maioria das vezes, a fonte do conhecimento não deem a devida importância a esse processo, que é contínuo e deve ser constantemente atualizado e dependente dos detentores do conhecimento.

Para verificar qual a percepção em relação à GC dos funcionários na Superintendência X, foram elaboradas as perguntas 1 e 2 do questionário (1. *A unificação do conhecimento, dentro de uma unidade de trabalho pode melhorar o desenvolvimento dos serviços prestados* e 2. *É positiva a utilização de uma ferramenta de anotações de*

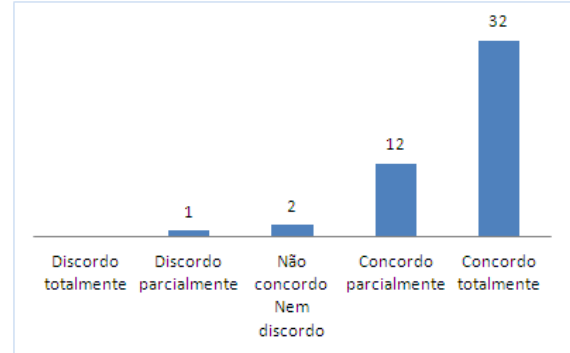
dicas/informações para o compartilhamento do conhecimento dentro de uma unidade de trabalho). Os resultados das questões estão apresentados nos gráfico 2 e 3:

Gráfico 2: A unificação do conhecimento pode melhorar os serviços prestados



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 3: A utilização de uma ferramenta de GC e sua importância



Fonte: Elaborado pelo autor

As duas opções questionam sobre a GC e sua utilização dentro de uma unidade de trabalho. Para a primeira questão, 93,6% dos entrevistados concordam parcialmente ou concordam totalmente que a unificação do conhecimento pode melhorar o desenvolvimento dos serviços prestados. Em relação à segunda questão, 92,59% dos entrevistados acham positiva a utilização de uma ferramenta para o compartilhamento do conhecimento na unidade de trabalho. Não foi necessária uma análise por fator (sexo, idade segmento) devido ao resultado concentrar-se entre as respostas 4 e 5.

Com os resultados acima pode-se se dizer que existe um campo fértil para se desenvolver a GC na Superintendência X, a grande maioria dos funcionários é consciente da importância de compartilhar o conhecimento e aprova a utilização de uma ferramenta para que isso aconteça. Os resultados confirmam o senso comum afirmado por Davenport e Prusak (1998).

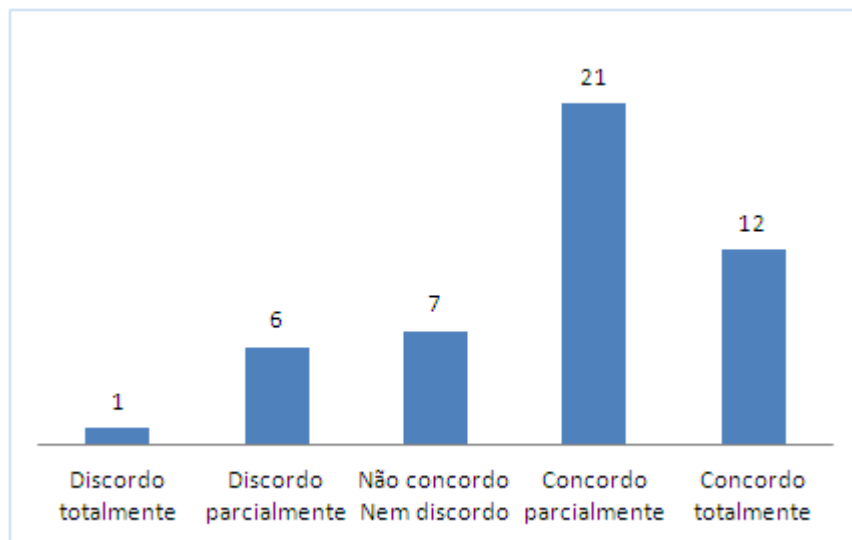
4.2.2 A Gestão do Conhecimento e o Atendimento na Superintendência X

A falta de compartilhamento do conhecimento ocasiona, muitas vezes, estudos e consultas multiplicadas, de um mesmo assunto. Por exemplo, uma consulta foi gerada em um atendimento e já despendeu tempo, estudo e análise; se o conhecimento adquirido por esse

analista não for compartilhado, caso a nova consulta seja atendida por outro analista, para responder a mesma questão, novamente gerará tempo, estudo e análise. Essa reanálise pode ser evitada se os funcionários fizerem as anotações no item Dicas do sistema GAT.

No gráfico 4 pode ser verificada qual a percepção dos funcionários quanto ao uso do sistema GAT e o item dicas para a redução/eliminação das reconsultas. No gráfico 4 estão as respostas para a questão 3 do questionário (*A utilização do sistema GAT para fazer anotações no item “dicas” evita a reconsulta de outro analista que faça um atendimento referente o mesmo assunto/produto.*).

Gráfico 4: Redução nas reconsultas após o GAT



Fonte: Elaborado pelo autor

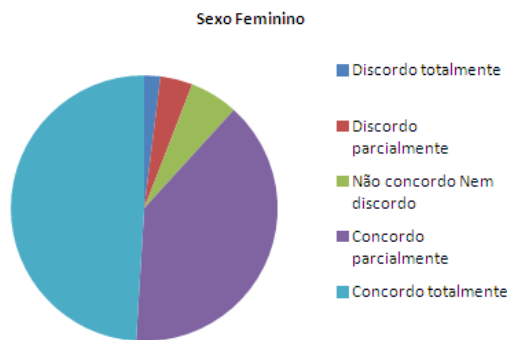
A maioria dos funcionários concorda que a anotação no item “Dicas” melhora o atendimento diminuindo as reconsultas. Essa já pode ser considerada uma melhoria no atendimento, a redução das reanálises traz inúmeras vantagens para a empresa, como: agilidade no atendimento, melhores negócios, melhor distribuição e acessibilidade do conhecimento. Esses são alguns itens citados como os princípios da GC, por Leão (2007).

Verificou-se algumas diferenças entre as respostas quando analisados os gráficos pelos fatores sexo e segmento (não foi verificado grande variação para o fator idade, portanto não será demonstrado).

Nos gráficos 5 e 6 é analisado o fator “Sexo”: percebe-se que embora entre o sexo feminino alguém discorde totalmente do uso do item “dicas” como forma de auxiliar na

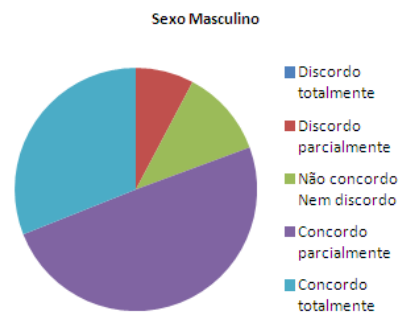
eliminação/diminuição das reconsultas, a maioria concorda totalmente, enquanto no sexo masculino, a maioria concorda parcialmente. Dentre os homens, mesmo ninguém discordando totalmente, existe mais convicção da efetividade do sistema para eliminar reconsultas entre as mulheres da unidade.

Gráfico 5: Redução nas reconsultas após o GAT – Sexo feminino



Fonte: Elaborado pelo autor

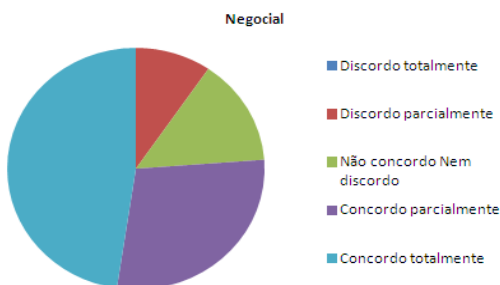
Gráfico 6: Redução nas reconsultas após o GAT – Sexo masculino



Fonte: Elaborado pelo autor

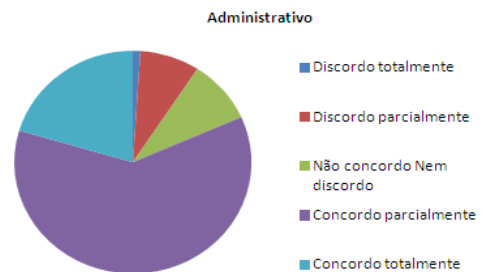
Na área Negocial também se percebe maior convicção em relação a redução nas reconsultas, como mostram os gráficos 7 e 8. A área negocial da Superintendência X é onde acontece o maior número de consultas diárias, portanto, esse é um bom resultado, porque o ganho de tempo e o compartilhamento do conhecimento nessa área, pode significar a concretização de negócios.

Gráfico 7: Redução nas reconsultas após o GAT – Seg. Negocial



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 8: Redução nas reconsultas após o GAT – Seg. Administrativo



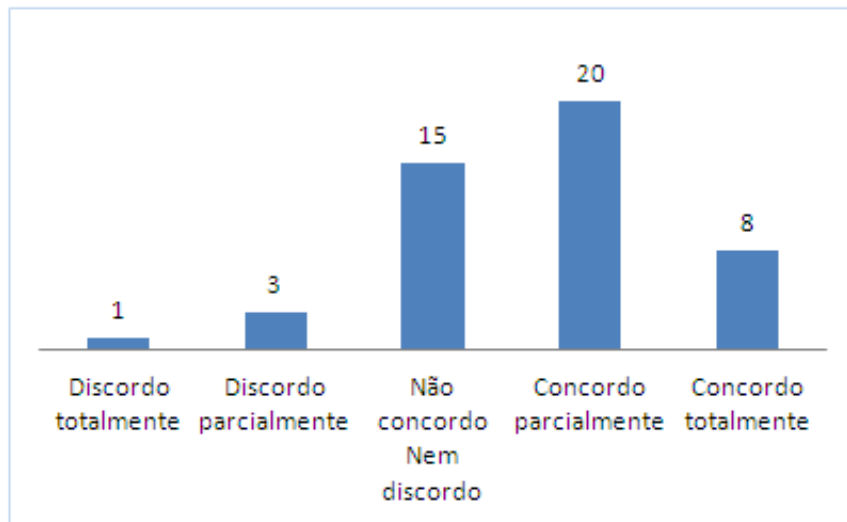
Fonte: Elaborado pelo autor

O objetivo geral desta pesquisa é verificar se houve melhorias no atendimento da Superintendência X com a Gestão do Conhecimento. No gráfico 9 é possível verificar a

percepção dos funcionários em relação as melhorias no atendimento proporcionadas pelo sistema de GC implantado.

O gráfico 9 representa as respostas para a questão 4 do questionário (*Com a utilização do GAT houve uma melhoria no atendimento na Superintendência*).

Gráfico 9: Melhorias no atendimento após com o GAT – item Dicas

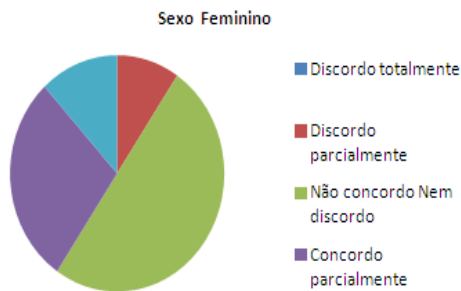


Fonte: Elaborado pelo autor

As respostas do gráfico 4 demonstram que a melhora no atendimento, com a utilização do item “Dicas” do sistema GAT, é percebida pela maioria dos funcionários (59,5%), cumprindo uma determinação da GC, conforme Ramos e Castagno (2007), a GC pretende melhorar os ambientes de trabalho, tornando-os mais produtivos e com maiores resultados. Porém verifica-se um percentual alto (31,9%) que respondeu de forma neutra, o que poderá refletir uma necessidade de novas ações.

Nos gráficos 10 e 11, onde é avaliado o fator “Sexo”, percebe-se que a maioria dos homens acha que o atendimento melhorou, com a utilização do Sistema GAT, a maioria das mulheres deixou uma opinião neutra sobre a questão, o que contrapõe a questão 3, onde a maioria das mulheres concorda que houve uma diminuição nas reconsultas, o que provavelmente acarretaria um melhor atendimento.

Gráfico 10: Melhorias no atendimento após com o GAT – item Dicas – Sexo feminino



Fonte: Elaborado pelo autor

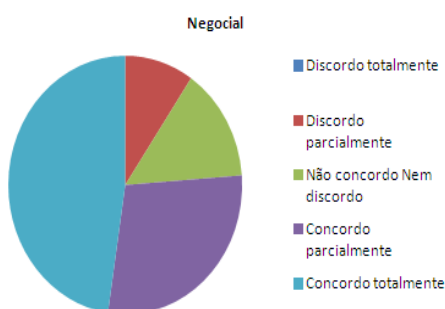
Gráfico 11: Melhorias no atendimento após com o GAT – item Dicas – Sexo masculino



Fonte: Elaborado pelo autor

Embora se perceba uma maior convicção na Área Negocial sobre a melhoria no atendimento, o percentual entre os funcionários que concordam com essas melhorias é praticamente o mesmo entre as áreas (70% área negocial e 70,3% área administrativa), conforme os gráficos 12 e 13. Esta maior convicção pode ser justificada pelo fato que na área negocial é onde ocorrem o maior número de consultas que necessitam de estudos, e onde o compartilhamento do conhecimento é muitas vezes vital para a tomada de decisão. Na área Administrativa as consultas são mais técnicas e operacionais.

Gráfico 12: Melhorias no atendimento após com o GAT – item Dicas – Seg. Negocial



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 13: Melhorias no atendimento após com o GAT – item Dicas – Seg. Administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor

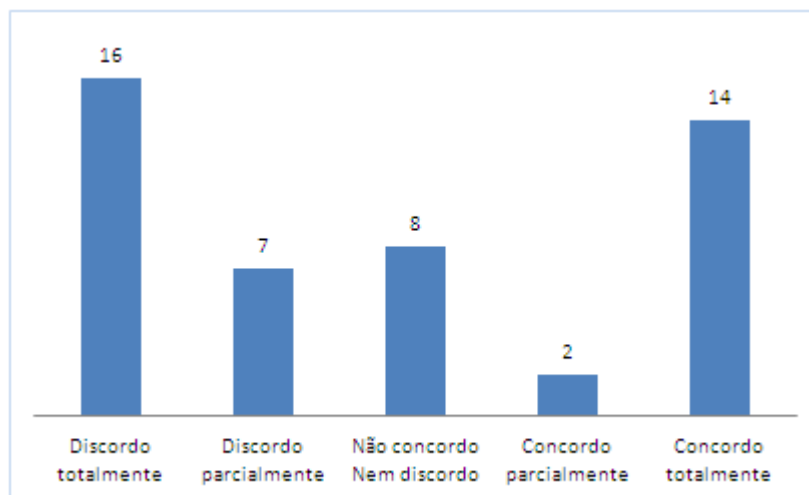
Ao analisar o gráfico 14 é possível verificar que um grande número de funcionários não utiliza ou utiliza pouco o item “Dicas” (48,9%). Esta informação pode ser justificada por algumas respostas dos funcionários, quando questionados dos fatores que dificultam/dificultaram a GC na Superintendência X, vários dentre eles responderam que não conhecem essa funcionalidade do sistema e também muitos responderam que a falta de tempo

é um fator que prejudica a utilização do item “Dicas”. Estas são informações importantes, que demonstram necessidade de ações para serem solucionadas, como melhor treinamento e maior incentivo por parte da gerência para a utilização do sistema.

Analisando o gráfico 9 e o gráfico 14, percebe-se que quase a mesma quantidade de pessoas que se manteve neutra em relação a afirmação de melhoria em relação ao atendimento não utiliza o item dicas do Sistema GAT para consultar sobre algum tipo de serviço ou produto. Silva (2003) afirma que o compartilhamento deve ser estimulado e recompensado, analisando as respostas das questões 4 e 5 percebe-se como uma influência a outra, ou seja, se não utiliza essa funcionalidade, não valoriza e não percebe as melhorias.

O gráfico 14 representa a questão 5 (*Utilizo/utilizei o item “dicas” do sistema GAT para consultar sobre algum tipo de produto/serviço*).

Gráfico 14: Utilização do item Dicas – Sistema GAT

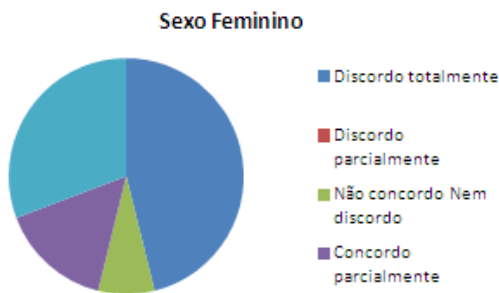


Fonte: Elaborado pelo autor

Davenport e Prusak (1998) elencam fatores que inibem a transferência do conhecimento, que podem também ser motivo para a não utilização do sistema, além da falta de treinamento e falta de tempo: falta de confiança, a recompensa e o reconhecimento vão para quem detém o conhecimento, tradições da empresa.

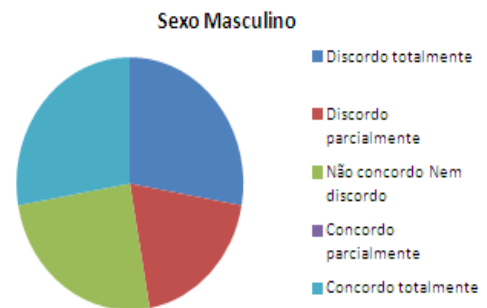
Observando os gráficos da questão 5, pelo fator sexo, gráficos 15 e 16, percebe-se uma maior que o percentual de mulheres que utiliza sempre o item “Dicas” é praticamente o mesmo que os homens (30,7% mulheres, 29,4% homens), porém a quantidade que não utiliza é consideravelmente maior.

Gráfico 15: Utilização do item Dicas – Sistema GAT – Sexo feminino



Fonte: Elaborado pelo autor

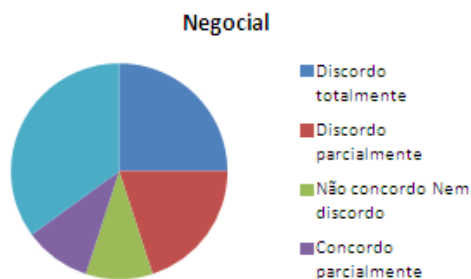
Gráfico 16: Utilização do item Dicas – Sistema GAT – Sexo feminino



Fonte: Elaborado pelo autor

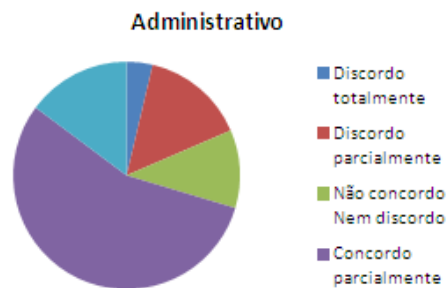
O item “Dicas” é mais utilizado na área Administrativa, como pode ser visto nos gráficos 17 e 18, que representam a questão 5, fator segmento, talvez por ter um perfil mais técnico, ou as questões não necessitem tanto de um conhecimento tácito, sendo o conhecimento explícito mais fácil de ser compartilhado. Outra análise a ser feita, seria os funcionários da área administrativa conhecerem melhor essa funcionalidade do sistema ou terem maior incentivo por parte da gerência para a utilização do sistema, por serem esses fatores importantes para que a GC se desenvolva dentro da organização.

Gráfico 17: Utilização do item Dicas – Sistema GAT – Seg. Negocial



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 18: Utilização do item Dicas – Sistema GAT – Seg. Administrativo

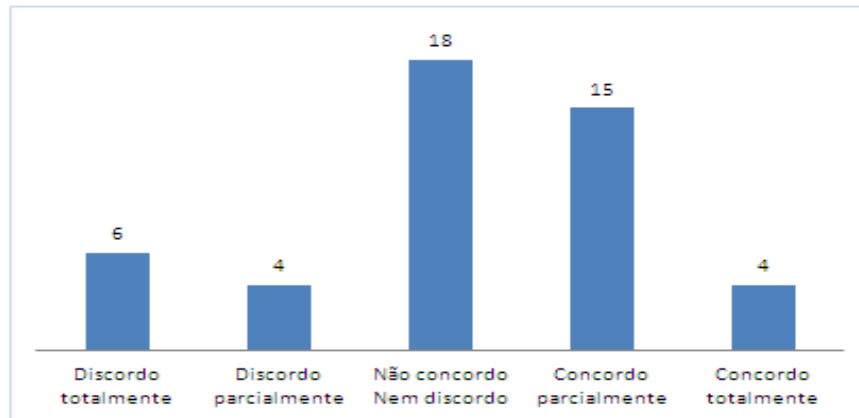


Fonte: Elaborado pelo autor

Observando o gráfico 19, percebe-se-se mais uma vez a semelhança de respostas neutras ou que discordam das afirmações acima (59,5 %), com o gráfico 14, onde 65,96% dos funcionários dizem não utilizar ou praticamente não utilizar o item dicas.

O gráfico 19 representa a questão 6 do questionário (*O atendimento é rápido quando eu utilizo alguma anotação/dica do sistema*).

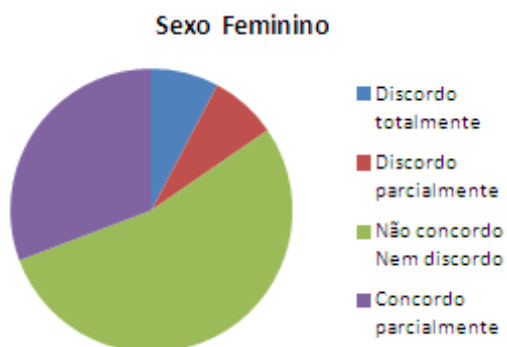
Gráfico 19: Rapidez do atendimento com o GAT – item Dicas



Fonte: Elaborado pelo autor

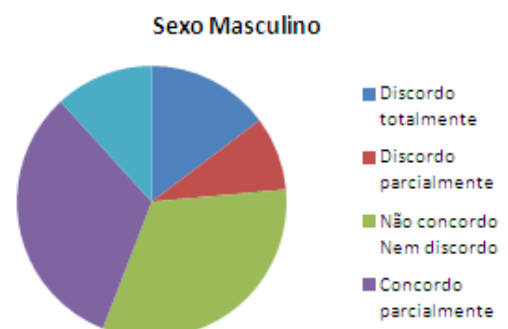
Quase metade dos homens concorda que o atendimento é rápido com a utilização do sistema e para as mulheres a maioria se manteve neutra ou concorda parcialmente; nenhuma mulher concordou totalmente com a afirmação, conforme os gráficos 20 e 21, que representam a questão 6. Esta é uma diferença curiosa, mas o que pode justificar é o percentual de respostas neutras (53,8%) que talvez indique que elas não estejam utilizando o sistema e não tomaram uma posição definitiva sobre a questão, principalmente se analisarmos com o gráfico 15 que demonstra que 46,15% das mulheres não utiliza o item Dicas, contra um percentual de 29,4% entre os homens (gráfico 16).

Gráfico 20: Rapidez do atendimento com o GAT – item Dicas – Sexo feminino



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 21: Rapidez do atendimento com o GAT – item Dicas – Sexo masculino



Fonte: Elaborado pelo autor

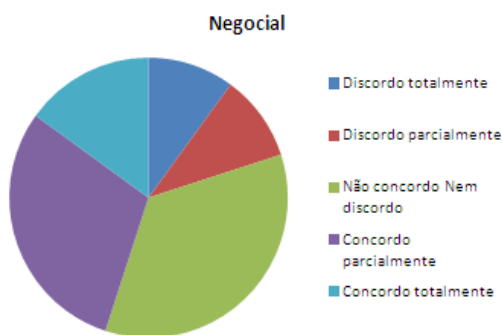
Outro fator importante a ser destacado, é que entre os homens o percentual que respondeu a questão 5 entre discordo totalmente ou discordam parcialmente foi de 50%, ou seja, não utilizam o item “Dicas”, e este percentual praticamente se repetiu aqui na questão 6,

onde 56% dos homens ficam entre discordo totalmente, discordam parcialmente ou não concordam nem discordam.

Nos gráficos 22 e 23 podemos verificar as diferenças dos segmentos em relação à questão 6. No segmento Negocial um maior número de funcionários concorda que o atendimento tornou-se mais rápido, porém a diferença entre os segmentos em relação à essa questão está principalmente na convicção, na área negocial 15% dos funcionários concordam plenamente com essa melhoria, enquanto na área Administrativa apenas 3,70%.

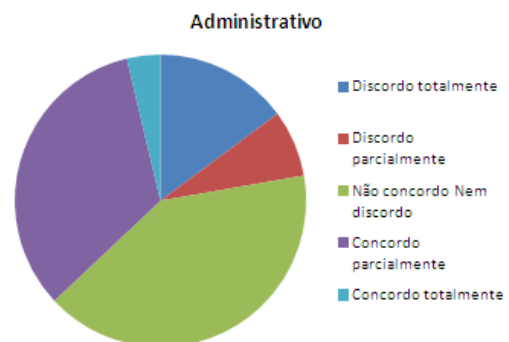
Mais uma vez é importante destacar que o atendimento na área administrativa é mais operacional, podendo justificar o motivo do atendimento não estar mais rápido, as questões operacionais dependem muito do entendimento do cliente e não somente de uma orientação ou do conhecimento repassado pelo analista, como por exemplo, a utilização de um sistema.

Gráfico 22: Rapidez do atendimento com o GAT – item Dicas – Sexo feminino



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 23: Rapidez do atendimento com o GAT – item Dicas – Sexo masculino



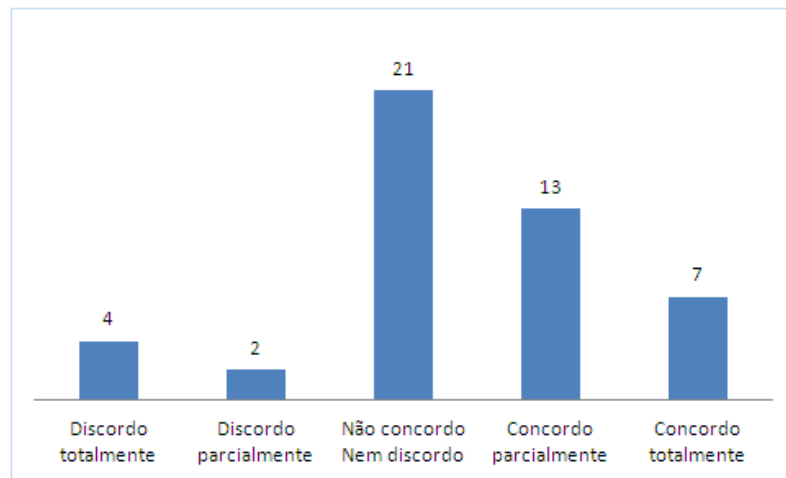
Fonte: Elaborado pelo autor

Observando o gráfico 24 percebe-se que embora a grande maioria manteve-se neutra, 42,55% concordam a melhoria na eficiência do atendimento a partir do Sistema e o compartilhamento do conhecimento. Valentim (2003) salienta a importância da disponibilidade da informação, que para ser eficaz deve estar no momento certo, acessível.

Segundo colocações dos funcionários nas questões abertas, existe uma dificuldade de consultar o item “Dicas” e a falta de atualização também é outra reclamação, que podem estar diretamente vinculadas ao grande percentual de respostas neutras à essa questão.

O gráfico 24 representa a questão 7 do questionário (*O atendimento é mais eficiente quando eu consulto alguma anotação/dica do sistema*).

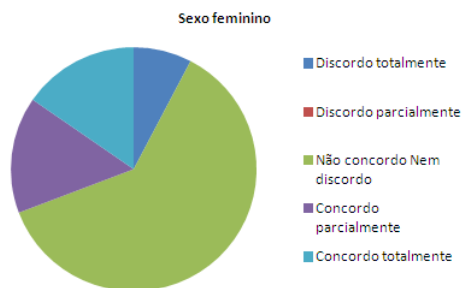
Gráfico 24: O atendimento é mais eficiente com o GAT – item Dicas



Fonte: Elaborado pelo autor

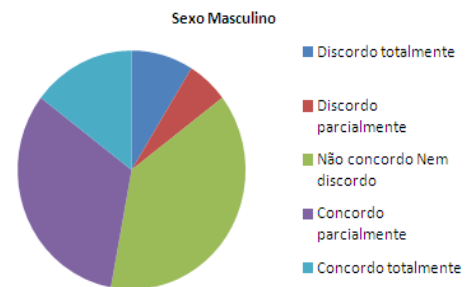
Para o sexo feminino, uma grande parte é neutra em relação à efetividade do Sistema Gat e o atendimento, porém para o público masculino, a grande maioria entende que o sistema tornou o atendimento mais efetivo.

Gráfico 25: O atendimento é mais eficiente com o GAT – item Dicas – Sexo feminino



Fonte: Elaborado pelo autor

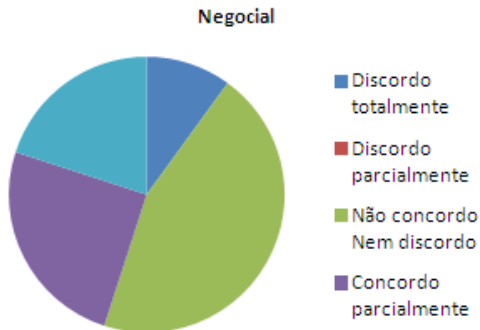
Gráfico 26: O atendimento é mais eficiente com o GAT – item Dicas – Sexo masculino



Fonte: Elaborado pelo autor

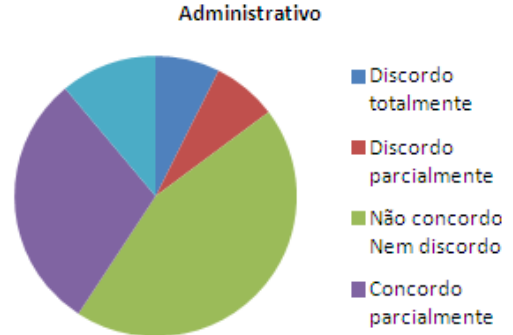
Percebe-se pouca diferença entre as opiniões dos segmentos Negocial e Administrativo, gráficos 27 e 28, sendo novamente o segmento Negocial mais convicto, entende-se que pelas características dos trabalhos exercidos, já comentado anteriormente.

Gráfico 27: O atendimento é mais eficiente com o GAT – item Dicas – Seg. Negocial



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 28: O atendimento é mais eficiente com o GAT – item Dicas – Seg. Administrativo



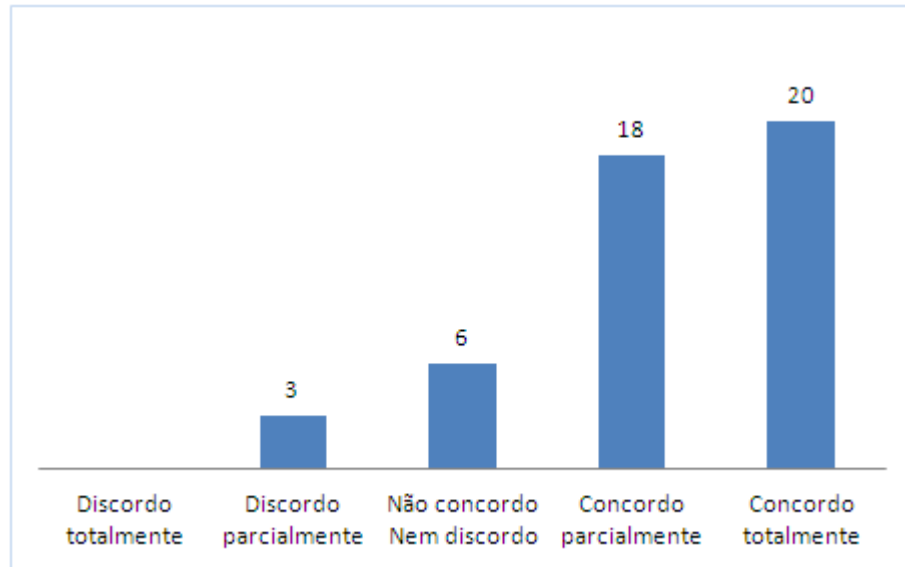
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos gráficos acima, percebe-se que a área Negocial possui maior convicção na utilização do Sistema GAT o que gera maior satisfação também com os resultados. Embora a área Administrativa não tenha muita distorção nos resultados em comparação à Negocial, nessa outra área um maior número de funcionários concorda plenamente ou parcialmente com as melhorias resultados do compartilhamento do conhecimento.

4.2.3 A Superintendência X e a Tecnologia Utilizada para a Gestão do Conhecimento

Na revisão bibliográfica foi descrita a importância da TI para a GC, e para que haja de fato a GC na Superintendência X, entende-se indispensável que o SI atenda as expectativas dos funcionários em relação à troca de conhecimentos, que esses saibam utilizar as funcionalidades da ferramenta e principalmente, que ela faça parte da rotina de trabalho.

O gráfico 29 representa a questão 8 do questionário (*É necessário que exista uma ferramenta para gerenciar o conhecimento na Superintendência*).

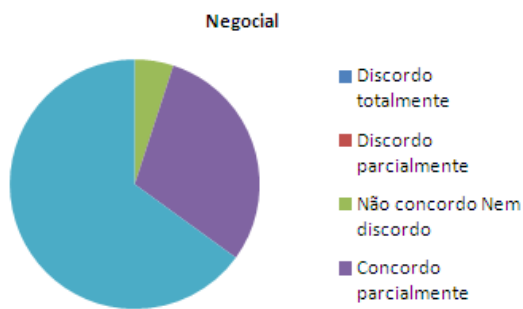
Gráfico 29: A importância da ferramenta de GC na Superintendência X

Fonte: Elaborado pelo autor

As respostas representadas no gráfico 29 mostram um resultado positivo: 80,85% dos funcionários concordam que existe a necessidade da ferramenta na unidade de trabalho e nenhum funcionário discordou totalmente da sua necessidade. Para Davenport e Prusak (1998) é preciso uma preparação para que a GC aconteça, e para tanto é fundamental um envolvimento de todos os funcionários. Completando, Silva (2003) diz que a tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento.

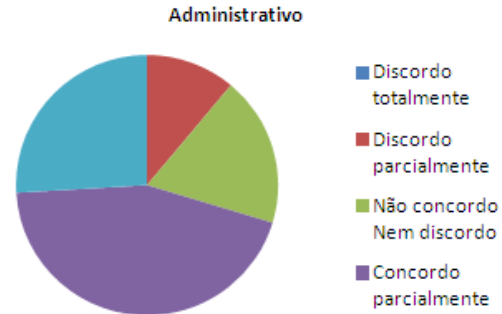
No fator “Segmento” percebe-se uma grande diferença na opinião dos funcionários na questão 8, representada pelos Gráficos 30 e 31, pode-se dizer que a área Negocial entende mais necessário a ferramenta de GC do que a área Administrativa. Analisando as respostas anteriores, normalmente a área Negocial estava mais convicta do uso do Sistema e seus benefícios, o que demonstra a importância da compreensão da necessidade da ferramenta de TI para a GC.

Gráfico 30: A importância da ferramenta de GC na Superintendência X – Seg. Negocial



Fonte: Elaborado pelo autor

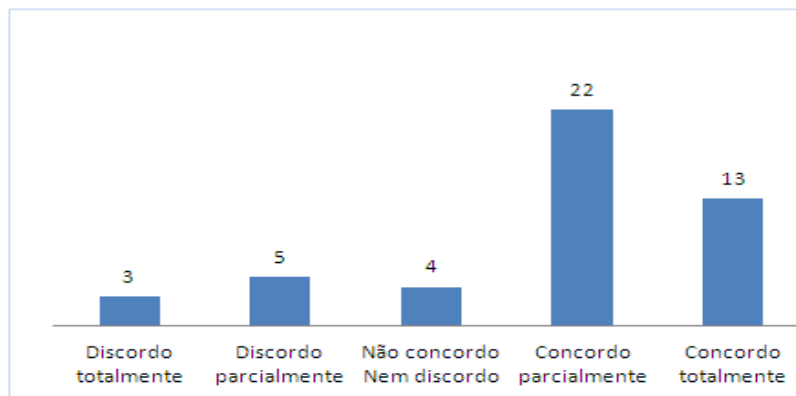
Gráfico 31: A importância da ferramenta de GC na Superintendência X – Seg. Administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 32 representa a questão 9 do questionário (*É necessário um treinamento para melhor utilização do sistema GAT e suas funcionalidades*). Ao observar as respostas percebe-se uma necessidade de treinamento para a utilização das funcionalidades do Sistema GAT, o que pode ter influenciado as respostas anteriores. Um percentual de 74,4% dos funcionários necessita de treinamento, e sem conhecer o Sistema fica comprometida a avaliação sobre seu desempenho e resultados.

Gráfico 32: Necessidade de treinamento para utilização do GAT

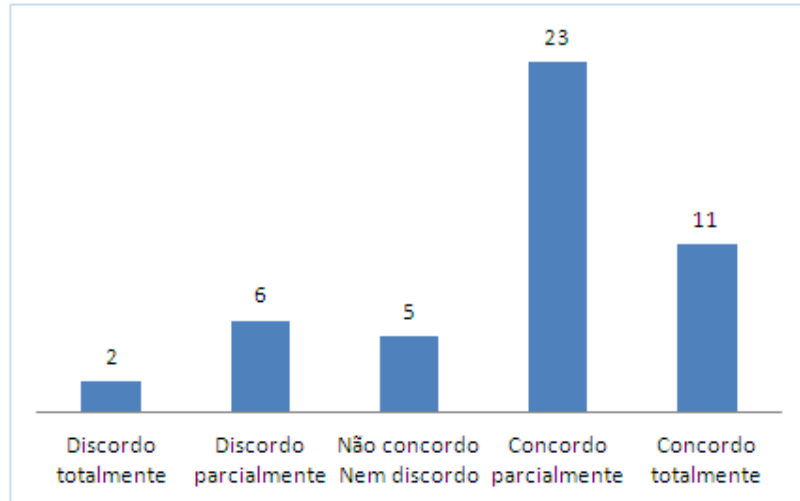


Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do gráfico 32, percebe-se uma realidade descrita também nas questões abertas, onde vários funcionários colocam a necessidade de maior conhecimento das funcionalidades do sistema. Esta, possivelmente, é a causa do grande número de funcionários que não utiliza o item “Dicas” (gráfico 14, questão 5).

O gráfico 33 representa a questão 10 do questionário (*É importante a existência de um Manual para consultas das funcionalidades e melhor aproveitamento do GAT*).

Gráfico 33: Necessidade de um Manual para o uso do Sistema GAT



Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 10 complementa a questão 9, ou seja, reforça a carência dos funcionários em relação ao conhecimento das funcionalidades do Sistema GAT. Comparando o gráfico 33 com o gráfico 32, percebe-se muita semelhança nas respostas e verifica-se que ações deverão ser tomadas para solucionar essas necessidades: Treinamento para os funcionários e confecção de um Manual do usuário.

Não se verificou diferença significativa na análise entre o fator sexo, portanto os gráficos não serão representados para as questões 8, 9 e 10, o mesmo para o fator segmento, na análise das questões 9 e 10.

4.2.4 Fatores que contribuíram ou dificultaram a Gestão de Conhecimento na Superintendência X

Na parte 3 do questionário procurou-se respostas descritivas para identificar fatores que favoreceram ou dificultaram o Gerenciamento do Conhecimento na Superintendência X, através destas foi possível perceber as vantagens trazidas pela GC para a unidade e também

aspectos que precisam ser melhorados. Foram realizadas duas questões abertas, listadas logo abaixo, para as quais se obteve diversas respostas.

Questão aberta 1: *Em sua opinião, quais os fatores que favorecem a utilização do GAT como uma ferramenta para o compartilhamento do conhecimento (utilização do item dicas)?*

Respostas, segundo os funcionários da Superintendência X:

1. Ganho de tempo para quem faz a consulta;
2. Facilidade de atualização;
3. Utilização de uma mesma ferramenta por todos os funcionários;
4. Possibilidade de inclusão/alteração das dicas por qualquer funcionário;
5. Rapidez no atendimento e disseminação do conhecimento;
6. Compartilhamento do conhecimento e uniformização do atendimento;
7. Colegas que desconhecem o assunto conseguem orientar, mesmo que parcialmente, as agências.
8. A disposição em utilizá-lo e a disponibilidade do sistema;
9. A simplificação da consultas, por meio da informação disponibilizada em experiências anteriores, agilizando o atendimento;
10. A possibilidade da visualização e acesso por todos funcionários para as dicas apresentadas;
11. Agilidade na condução de soluções;
12. A necessidade pelo atendimento de um assunto desconhecido, assunto novo, funcionário novo;
13. Evitar a concentração de telefones em um único funcionário, simplicidade, acesso, facilidade de inclusão e consulta;
14. Praticidade da consulta e da impostação das instruções;

15. Rapidez no acesso;
16. Otimização e agilidade dos atendimentos, economia de tempo para consultas;
17. Gestão de contatos recorrentes;
18. O compartilhamento de dicas, à partir da estruturação do atendimento em Mercados de Negócios e produtos;
19. Praticidade da ferramenta;
20. Determinação superior;

Os fatores que favoreceram/favorecem a GC mais citados foram: ganho de tempo, ferramenta única para todos os funcionários, simplificação das consultas, visualização e acesso às dicas por todos os funcionários, otimização e agilidade nos atendimentos, compartilhamento do conhecimento e uniformização do atendimento.

A partir das respostas dos funcionários e os diversos fatores que favoreceram a GC na Superintendência X, pode-se verificar que a GC está atingindo seu objetivo na unidade, como melhorar o desempenho dos funcionários, compartilhar e disseminar o conhecimento e transformar o conhecimento em ação/negócios.

Questão aberta 2. *Em sua opinião, quais os fatores que dificultam a utilização do GAT como uma ferramenta para o compartilhamento do conhecimento (utilização do item dicas)?*

Respostas, segundo os funcionários da Superintendência X:

1. O item Dicas tem que ser melhor alimentado e para isso seria necessário mais orientações;
2. A informação é sucinta, não tem como escrever toda a informação sobre o tema;
3. A diversidade de informações;
4. Falta de estímulo para preenchimento das dicas;
5. A falta de atualização das dicas;
6. A falta de uma opção de consulta por assuntos dentro do Dicas;

7. A falta de inserção de informações;
8. A falta de registro das dicas, e uma melhor sistematização das informações para consulta posterior, de forma mais ágil;
9. Nem todas as dicas podem ser impostadas por serem muito complexas, exigindo maiores explicações;
10. Falta de tempo para consultar/registrar o item dicas;
11. A diversidade de assuntos que envolvem os produtos e as frequentes mudanças dos normativos;
12. Espaço limitado, acesso apenas após selecionar o assunto, ausência consulta unificada (todas as dicas);
13. Falta de conhecimento das funcionalidades e/ou falta de utilização do sistema;
14. Distribuição dos assuntos;
15. Não registrar de forma adequada;
16. Possíveis falhas no hardware/software;
17. Falta de “cultura” de socializar informações;
18. Dificuldade de contemplar integralmente um assunto nas dicas;
19. Mais um procedimento diário para cumprir.

Os fatores que dificultaram/dificultam a GC mais citados foram: necessidade de alimentação do sistema, espaço pequeno no item dicas, diversidade de informações, falta de treinamento e falta de estímulo para o preenchimento das dicas.

Os fatores que dificultam o desenvolvimento da GC na Superintendência são importantes porque auxiliam a detectar quais itens precisam de aperfeiçoamento. Verifica-se necessidade de melhorias no software, como melhorar a forma de buscar as informações, tornando possível visualizar todas as dicas em apenas uma consulta e aumentar o campo de anotações. Outros fatores que terão que ser analisados e necessitam de ações: melhor treinamento, a criação de um manual do usuário, maior incentivo para o compartilhamento do

conhecimento, através do item Dicas do GAT, tornar o uso dessa funcionalidade um hábito e transformar o GAT uma fonte de conhecimento.

É possível fazer um “link” entre as respostas abertas e as questões da parte 2. Ao observar a percepção dos fatores positivos e negativos do Sistema, listados pelos funcionários, pode-se analisar que houve melhoria no atendimento da Superintendência X, que os funcionários consideram importante o Sistema de Informação existente. Porém existem muitas questões a serem tratadas, enfim, as respostas se complementam, tornando claros os pontos fortes e fracos da GC na Superintendência X.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou mostrar a importância da Gestão do Conhecimento (GC) para as organizações. Cada vez mais é necessário que as empresas valorizem o seu “capital intelectual” e procurem formas de armazenar, transformar e disseminar o conhecimento, sendo este um diferencial, sem o qual as empresas correm o risco de não sobreviverem. Conforme Alavi e Leidner (1999), o conhecimento deve ser difundido por toda a organização, pois além da vantagem competitiva do conhecimento, por si só, existe a vantagem na sua aplicação como um todo.

Em resumo, os principais resultados foram: ganho de tempo no atendimento; uniformização e agilidade do atendimento; compartilhamento do conhecimento; disseminação do conhecimento; transformação do conhecimento em negócios.

Ganho de tempo no atendimento: as questões 6 e 7 da parte 2 do questionário e algumas respostas da questão aberta 1, demonstram este ganho no atendimento. Uniformização e agilidade do atendimento: estes fatores, citados pelos funcionários como positivos, juntamente com o ganho de tempo no atendimento, são resultados das ações voltadas para a GC, e conforme Santiago Jr (2004), a GC deve objetivar melhorias nas atividades desenvolvidas na empresa. Os objetivos citados por Leão (2007) também vêm de encontro com os resultados encontrados na Superintendência X: tornar acessíveis grandes quantidades de informações; apoiar a geração de novos conhecimentos; dar vida aos dados e informações, tornando-os úteis e criando vantagens competitivas.

Compartilhamento do conhecimento, disseminação do conhecimento e transformação do conhecimento em negócios: estes fatores observados nas respostas da pesquisa fazem parte da essência da GC. Alavi e Leidner (1999) classificam quatro processos da GC: criação, armazenamento/recuperação, transferência e aplicação do conhecimento. Ao retornar a referência teórica percebe-se que a GC está se processando na Superintendência X, a partir dos resultados encontrados percebe-se que a unidade estudada está conseguindo gerenciar seu conhecimento e transformar esse ativo em um “produto da organização”.

Acredita-se que os objetivos da pesquisa foram atingidos: o objetivo geral era verificar se o atendimento na Superintendência X melhorou, a partir da GC, pode ser justificado através dos principais resultados, já apresentados. Mas percebe-se que existe uma margem para que as melhorias continuem acontecendo, analisando principalmente os fatores que dificultam o desenvolvimento da GC na unidade, logo abaixo.

Os objetivos específicos propostos foram igualmente atendidos:

Quanto à busca na literatura de elementos da GC para melhoria do atendimento na Superintendência X: vários elementos poderiam ser listados, elencaremos apenas os principais: o conhecimento torna a solução mais veloz; a partir da GC é possível criar, coletar, compartilhar e alavancar o conhecimento dentro da empresa; a GC objetiva melhor relacionamento com os clientes e compartilhamento das melhores práticas; transformar o conhecimento em tomada de decisão; a GC depende da boa comunicação. Ao citar estes itens é possível verificar elementos da GC necessários na Superintendência X para que haja um melhor atendimento, elementos esses que serão analisados nos demais objetivos, para verificar se foram alcançados.

Quanto à verificar se além do atendimento a GC trouxe outras melhorias na unidade: também pode ser avaliado nos resultados descritos acima, mas além do compartilhamento e disseminação do conhecimento e a transformação do conhecimento em negócios pode-se dizer a redução do tempo no atendimento proporciona uma grande vantagem competitiva para a unidade, os analistas ganham tempo para dedicar aos estudos e análises para que possam orientar as agências a alcançar as metas e estratégias definidas pela empresa. Para tanto, foi necessário mais que uma ferramenta de GC, foi preciso o envolvimento de todos os funcionários, incentivo por parte da gerência e a conscientização da importância do conhecimento e de como compartilhá-lo pode trazer benefícios para a empresa e para os funcionários.

Quanto à verificar qual a percepção dos funcionários da empresa em estudo, referente à ferramenta de GC disponível, o GAT. A grande maioria dos funcionários respondeu que concorda com a necessidade de uma ferramenta de Gestão do Conhecimento na Superintendência X e como pontos positivos foram citados: facilidade de atualização, acesso a todos os funcionários, a praticidade da ferramenta, a otimização e agilização do atendimento, a simplificação das perguntas com a utilização das funcionalidades do sistema. A percepção dos funcionários da unidade é muito positiva em relação à ferramenta, claro que existem fatores a serem verificados, mas sem dúvida, através dos questionários percebe-se a concordância que o GAT trouxe melhorias para a empresa, auxiliando no trabalho cotidiano.

Quanto à avaliar quais os fatores que favoreceram ou dificultaram o Gerenciamento do Conhecimento na Superintendência X. Ao verificar as respostas dos funcionários, os fatores citados, como a transferência do conhecimento, o melhor atendimento, mais rápido, mais uniforme, com mais segurança, a facilidade de atualização do sistema, são alguns fatores positivos, que demonstram que ocorreu a Gestão do Conhecimento, trazendo resultados

concretos para a efetividade do trabalho, melhorando não só o atendimento, mas o conhecimento dos funcionários que utilizam a ferramenta. Como fatores negativos foram citados, entre outros, a diversidade de informações, falta de impostação de dicas no sistema, falta de conhecimento das funcionalidades do GAT, falta de tempo para utilização como GC. Em uma gestão é muito importante estar consciente dos pontos fortes e fracos, e a pesquisa proporcionou material para verificação dos itens que estão funcionando com excelência e principalmente dos itens que precisam ser melhorados.

A partir das respostas dos funcionários, especificamente para a questão aberta 2, é possível verificar a necessidade de ações que podem melhorar o uso da ferramenta e o desenvolvimento da GC na Superintendência X: treinamento sobre as funcionalidades do GAT para todos os funcionários da unidade; confecção de um Manual do Usuário; maior incentivo por parte da gerência para que os funcionários utilizem o sistema, não apenas consultando, mas impostando informações e conhecimento; criar uma rotina de atualização do item Dicas; melhorar o software a partir dos fatores citados: campo maior para a impostação das dicas e consulta geral do item dicas.

A principal contribuição para academia foi aliar o conhecimento acadêmico ao que estava ocorrendo na prática na Superintendência X, traduzindo para a teoria para a realidade da empresa. Para a empresa, a maior contribuição é o conhecimento sobre a percepção dos funcionários referente ao processo que foi estabelecido há quase um ano na unidade. Através dessas percepções será possível analisar quais ações necessárias para que exista maior participação dos funcionários e para que, cada vez mais, exista um compartilhamento do conhecimento, que essa se torne uma prática habitual dentro da empresa.

Ao analisar os resultados da pesquisa, percebe-se uma limitação do trabalho: existe uma carência de treinamento em relação às funcionalidades do sistema, o que parece ser o principal motivo da grande quantidade de funcionários que não utiliza o GAT como uma ferramenta de GC (mais de 48%), restringindo com isso a generalização dos resultados obtidos. Sendo assim, não é possível afirmar que os resultados encontrados refletem a situação da GC na Superintendência X.

As conclusões desta pesquisa não esgotam o tema abordado, procuram apenas atender os objetivos propostos dentro do contexto observado. Existem linhas de pesquisa que podem originar estudos que complementem os resultados obtidos, que surgiram durante o estudo, mas que fogem do tema proposto. Dentre essas possíveis questões sugerem-se algumas pesquisas futuras:

- ✓ Analisar qual a percepção DOS CLIENTES da Superintendência X em relação ao atendimento, melhorou após a implementação da GC?
- ✓ Qual seria o resultado da pesquisa, após um treinamento efetivo em relação a funcionalidade Dicas do sistema GAT?
- ✓ O GAT compartilha conhecimento ou informação?

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M; LEIDNER, D. E. Review: **Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundation and Research Issues**. 1999. Disponível em: < <http://knowledge.emory.edu/papers/1005.pdf> > Acesso em: Mar. 2001.
- BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisa de Survey. 1999. Belo Horizonte: UFMG
- BRODBECK, Ângela, *et al.* **Apostila do Curso de Especialização Gestão de Negócios Financeiros**: Trabalho de Conclusão Monografia. 2010. Porto Alegre: Escola de Administração, UFRGS, Disciplina de Monografia.
- CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2006. 2. Ed. São Paulo: SENAC.
- COSTA, Marília D., et al. **Gestão de Informações ou Gestão do Conhecimento?** 2000. Disponível em: < <http://dici.ibict.br/archive/00000829/01/T180.pdf>> Acesso em: 15 abr. 2011.
- CRUZ, C. A.; NAGANO, M. S. **Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informação: uma análise sob a ótica da teoria de criação do conhecimento**. 2008. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/173/476>>. Acesso em: 15 abr. 2011.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. 1998. Rio de Janeiro: Campus.
- DRUCKER, P.. **Desafios gerenciais para o século XXI**. 1999. São Paulo: Pioneira.
- DRUCKER, P. **Administrando para obter resultados**. 2002. São Paulo: Pioneira.
- FREITAS, H.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração da USP**, v.27, n 3, p.92-102, julho/setembro 1992. Disponível em: www.rausp.usp.br/download.asp?file=2703092.pdf Acesso em: 01 Out. 2011.
- FREITAS, H.; SACCOL A. Z. Pesquisa Survey: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos sobre a influência cultural e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual. 1999. **Revista Quanti & Quali**. Disponível em:

<http://www.quantiquali.com.br/revista/artigos/artigo_metodo9_survey.pdf> Acesso em: 01 Out. 2011.

LEÃO, Edilberto F. **Você conhece o seu negócio? Princípios de Gestão do Conhecimento**, 2007. Disponível em: <<http://quantumtecnologia.blogspot.com/2007/09/voc-conhece-o-seu-negocio-principios-de.html>>. Acesso em: 02 out. 2011.

LEITE, D. Comunicação e Gestão do Conhecimento. **Revista GC Brasil**, n. 11. Novembro 2009, p. 26-27. Disponível em: < <http://sbgc.org.br/publicacoes/revista-gc-brasil/>> Acesso em: 15 Abr. 2011.

MENDES, A. **Gestão do Conhecimento e a Tecnologia da Informação, uma forte aliança**, 2007. Disponível em: <http://imasters.com.br/artigo/7378/mercado/gestao_do_conhecimento_e_a_tecnologia_da_informacao_uma_forte_alianca>. Acesso em: 12 out. 2011.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa Como as Empresas Japones Geram a Dinâmica da Inovação**. 1997. Rio de Janeiro: Campus Ltda.

OLIVEIRA JR., M. M. **Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org). *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001. p.121-156 *apud* CRUZ, C. A.; NAGANO M. S. *Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informação: uma análise sob a ótica da teoria de criação do conhecimento*. 2008. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/173/476>>. Acesso em: 15 abr. 2011.

PLANE. **Pesquisa de Satisfação**. 2010. Superintendência X

RAMOS, L. C. V.; CASTAGNO JR., R. L., O processo de Implantação da Gestão do Conhecimento: Barreiras e Facilidades. **Revista GC Brasil**, n. 4. Maio 2007, p. 10-13. Disponível em: < <http://sbgc.org.br/publicacoes/revista-gc-brasil/>> Acesso em: 15 Abr. 2011.

SANTIAGO Jr., Jose Renato S., **Gestão do Conhecimento: a Chave para o Sucesso Empresarial**. 2004. 1. ed. São Paulo: Novatec.

SETZER, Valdemar W., **Dado, Informação, Conhecimento e Competência**. 2001. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>>. Acesso em 19 set. 2011.

SILVA, Helder H., **O que queremos dizer com conhecimento** . 2003. Disponível em: <http://www.smgmarketing.com.br/consultoriaemmarketing/downloads/mktacademy/Seminario_Gestao_do_Conhecimento.pdf>. Acesso em 02 out. 2011.

SILVA, Heide M., Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva em Organizações: Uma Abordagem Conceitual. **Revista de Iniciação Científica da FFC**, v. 7, n.1, 2007, p. 84-93.

SILVA, R Gomes da. **A Importância da Informação**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/a-importancia-da-informacao>>. Acesso em: 25 mar. 2011.

SCHULZ, M. The uncertain relevance of newness: organizations learning and knowledge flows. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 661-681, 2001 *apud* CRUZ, C. A.; NAGANO M. S.. **Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informação: uma análise sob a ótica da teoria de criação do conhecimento**. 2008. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/173/476>> Acesso em 15 abr. 2011.

TEECE, D. J. Strategies of managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. **Long Range Planning**, v. 33, p. 33-54, 2000 *apud* CRUZ, C. A.; NAGANO M. S.. **Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informação: uma análise sob a ótica da teoria de criação do conhecimento**. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/173/476>>, 2008. Acesso em 15 abr. 2011.

VALENTIM, Marta L. P., **Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento**. 2003. Disponível em: <file:///D:/MBA/TCC/Artigos/colunas_conteudo.php.htm>. Acesso em 28 mar. 2011.

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

ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Caro colega, o presente questionário faz parte do meu TCC do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros disponibilizado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

A pesquisa versa sobre a percepção dos funcionários em relação ao sistema de Gerenciamento do Atendimento, sua utilização e os fatores positivos e negativos da ferramenta.

Peço sua participação nessa pesquisa, não é necessário se identificar ao responder o questionário. Desde já agradeço por sua colaboração e me coloco à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários

Atenciosamente,

Adriana Gomes de Souza

Fones: (51) 3358-3415 / (51) 8177-6465

Parte 1: Dados Pessoais

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Faixa etária:

- () até 25 anos () de 26 a 30 anos () de 31 a 35 anos
 () de 36 a 40 anos () de 41 a 45 anos () de 46 a 50 anos
 () mais de 50 anos

3. Escolaridade:

- () Superior incompleto
 () Superior completo
 () Pós-graduação incompleto
 () Pós-graduação completo

4. Trabalha em:

- () Núcleo administrativo
 () Negocial

5. Utiliza o sistema GAT:

- () Sim
 () Não

6. Você conhece as funcionalidades do sistema?

- () Sim
 () Parcialmente
 () Não

Parte 2: Percepção sobre Gestão do Conhecimento

OBS: favor escolher apenas uma alternativa para cada questão, utilizando a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não Discordo Nem Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. A unificação do conhecimento, dentro de uma unidade de trabalho pode melhorar o desenvolvimento dos serviços prestados.					
2. É positiva a utilização de uma ferramenta de anotações de dicas/informações para o compartilhamento do conhecimento dentro de uma unidade de trabalho.					
3. A utilização do sistema GAT (Gestão do Atendimento) para fazer anotações no item “dicas” evita a reconsulta de outro analista que faça um atendimento referente o mesmo assunto/produto.					
4. Com a utilização do GAT houve uma melhoria no atendimento na Superintendência.					
5. Utilizo/utilizei o item “dicas” do sistema GAT para consultar sobre algum tipo de produto/serviço.					
6. O atendimento é rápido quando eu utilizo alguma anotação/dica do sistema.					
7. O atendimento é mais eficiente quando eu consulto alguma anotação/dica do sistema.					
8. É necessário que exista uma ferramenta para gerenciar o conhecimento na Superintendência.					
9. É necessário um treinamento para melhor utilização do sistema GAT e suas funcionalidades.					
10. É importante a existência de um Manual para consultas das funcionalidades e melhor aproveitamento do GAT.					

Parte 3: Questões abertas

1. Em sua opinião, quais os fatores que favorecem a utilização do GAT como uma ferramenta para o compartilhamento do conhecimento (utilização do item dicas)?

2. Em sua opinião, quais os fatores que dificultam a utilização do GAT como uma ferramenta para o compartilhamento do conhecimento (utilização do item dicas)?
