



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:**  
**ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**VERA LUCIA GOMES**  
**RA 2050157/9**

**PROFESSOR ORIENTADOR: INÁCIO TORRES ALVES**

Brasília/DF, junho de 2008

VERA LUCIA GOMES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Inácio Torres Alves

Brasília/DF, junho de 2008.

VERA LUCIA GOMES

GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Trabalho apresentado à Faculdade de  
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,  
como requisito parcial para a obtenção ao  
grau de Bacharel em Administração do  
UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília.

Professor Orientador: Inácio Torres Alves

**Banca examinadora:**

---

Professor Inácio Torres Alves  
Orientador

---

Professor (a): Luis Antônio Pasquetti  
Examinador

---

Professor (a): Marcelo Gagliardi  
Examinador

Brasília/DF, 04 de junho de 2008.

“O segredo do sucesso é: descubra para onde as pessoas estão indo e chegue lá primeiro”.

Mark Twain

“Se quiser ter prosperidade por 01 ano, cultive grãos; por 10 anos cultive árvores. Mas para ter sucesso por 100 anos, cultive pessoas”.

Confúcio

Dedico aos meus pais que são a razão da minha vida e os maiores incentivadores e colaboradores para que esta tarefa fosse cumprida.

Agradeço,

À Deus pela minha vida, pela saúde, pela perseverança e pela sabedoria que nos faz tornarmos dignos dos nossos dons.

Aos meus pais pelo amor, carinho, compreensão e incentivo.

Ao meu irmão e minha cunhada pelo apoio, carinho e torcida.

Aos meus familiares: avó, tios, tias, primos e primas, sempre presentes na minha vida.

Ao Professor Inácio pela paciência e compromisso na orientação, me incentivando a cada encontro.

Aos meus amigos e colegas pela compreensão e apoio.

Enfim, agradeço a todos que se fizeram presentes nesta caminhada, a qual, por muitas vezes, pensei que não teria forças para concluí-la.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo abordar a importância da gestão do conhecimento e apresenta uma pesquisa junto aos gerentes operacionais da Caixa Econômica Federal (CAIXA) a fim de verificar se nas Unidades Estratégicas da Instituição há gerenciamento de equipes com foco no processo de Gestão do Conhecimento (GC), partindo-se da teoria, do que dizem os autores a respeito relacionando com a prática, para se fazer um diagnóstico e propor algumas recomendações à instituição. Pois, mais do que uma simples metodologia específica e passível de ser adotada a qualquer momento, a GC Organizacional vem sendo entendida como uma série de inesgotáveis fatores que, conjugados dentro da organização, podem trazer grandes e vantajosos retornos.

**Palavras-chave:** Conhecimento. Gestão do Conhecimento. CAIXA.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
1.1 Justificativa .....	11
2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....	12
2.1 Entendendo o conhecimento .....	12
2.2 Origem do conhecimento .....	13
2.3 Conhecimento organizacional.....	14
2.4 O capital humano – componente-chave do conhecimento .....	17
2.5 Gestão do conhecimento .....	18
3 METODOLOGIA.....	24
3.1 Metodologia aplicada para elaboração do trabalho .....	24
3.1.1 Objetivos .....	24
3.1.2 Métodos de abordagem .....	25
3.1.3 Procedimentos técnicos .....	26
3.1.4 Coletas de dados .....	26
3.1.4.1 Amostra .....	26
3.1.5 Análise e interpretação dos dados .....	27
4 ESTUDO DE CASO .....	28
4.1 Breve histórico – a Instituição .....	28
4.1.1 Missão.....	29
4.1.2 Visão de futuro .....	30
4.1.3 Valor.....	30
4.2 Setor de atuação .....	31
4.3 Perfil da Instituição .....	31
4.4 Perfil dos empregados .....	32
4.5 Apresentação dos dados coletados - CAIXA .....	32
4.5.1 Gráficos, diagnóstico, e análise dos dados coletados.....	32
4.5.2 Recomendações .....	39
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERENCIAS.....	42
APÊNDICE A.....	45
APÊNDICE B.....	47
APÊNDICE C .....	50



## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema principal a Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito organizacional, trazendo um estudo de caso como forma de relacionar a teoria e a prática.

Tendo como objetivo geral abordar a importância da gestão do conhecimento, sob o foco da racionalidade do aproveitamento intelectual: a pessoa certa na atividade certa.

Considerando que com o desenvolvimento da globalização e o surgimento de avançadas ferramentas tecnológicas têm contribuído para que as organizações comecem a perceber a importância de se estruturarem internamente, com foco nas pessoas. Novos padrões de concorrência estão destacando-se, e com isso as organizações precisam atualizar-se constantemente para se manterem competitivas no mercado.

Este trabalho tem ainda, os seguintes objetivos específicos: levantar junto à literatura especializada os referenciais teóricos, e os diversos fatores discutidos pelos estudiosos da área sobre o assunto; adquirir conhecimento e experiência sobre o assunto, visando ao crescimento intelectual e profissional; analisar o perfil funcional dos gestores estratégico-operacionais da Caixa Econômica Federal (CAIXA); verificar a percepção que esses gestores têm em relação ao conhecimento instalado em suas equipes; constatar se esses gestores consideram a GC como metodologia de gestão e por fim comprovar se esses gestores consideram as pessoas de sua equipe como ativos intangíveis da organização.

É comum ouvir-se de empregados: até que enfim terminou a semana! Essa expressão pode denotar cansaço, *stress*, insatisfação, entre tantas outras conseqüências. E a partir de indicativos como estes é que se desenvolverá este trabalho, buscando, sobremaneira associar o prazer ao fazer com aptidão, influenciando na ambiência e na melhoria da qualidade dos serviços e produtos oferecidos pelas organizações, e em última instância no cumprimento da Missão.

A verificação desses fatores dá-se por meio de uma gestão de pessoas associada à GC, promovendo a oferta de atividades compatíveis com a intelectualidade de cada colaborador.

Serão explicitados conceitos de dado, informação e conhecimento de forma a entender o conceito de conhecimento, para depois falar em GC, serão abordados também os temas: a origem do conhecimento, o conhecimento organizacional e o capital humano como componente-chave do conhecimento.

Para entender melhor o “conhecimento” buscou-se informações desde a sua origem até se chegar à sua gestão, e nesse sentido buscar o entendimento da diferença entre o conhecimento de um grupo e o conhecimento de uma equipe, fazendo-se uma associação ao tipo de gestão utilizado pela CAIXA.

Pretende-se verificar em que nível a CAIXA se encontra em relação à GC, no nível estratégico-operacional, e quais os impactos na organização. Pois, nesse contexto, o conhecimento é caracterizado pela aplicabilidade do capital intelectual das pessoas em suas atividades organizacionais, tornando-se um dos recursos mais importantes para a competitividade empresarial.

O presente trabalho está estruturado em cinco partes:

Primeiramente, temos a introdução onde serão apresentados os objetivos que nortearam o trabalho, bem como, a formulação do problema a ser estudado, direcionando o leitor acerca dos assuntos que serão abordados na pesquisa.

Na segunda parte temos o embasamento teórico do assunto, para subsidiar ao presente trabalho.

Na terceira parte temos a metodologia aplicada para desenvolvimento da pesquisa.

Na quarta parte temos o Estudo de Caso, estruturado da seguinte forma: o Perfil do Objeto de Estudo - a CAIXA, com um breve histórico sobre a Instituição, com sua Missão, Visão, Valores e outras informações relevantes, bem como a apresentação e análise dos dados coletados – CAIXA, para que o leitor possa conhecer melhor o objeto de estudo, facilitando sua compreensão.

Na quinta e última parte encontram-se as considerações finais do trabalho descrevendo como os objetivos foram alcançados.

Para o efetivo sucesso deste trabalho, terá que responder à seguinte questão: nas Unidades Estratégicas da CAIXA há gerenciamento de equipes com foco no processo de GC?

## 1.1 Justificativa

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p.103), a justificativa “consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa”.

A CG torna as organizações mais sustentáveis, no contexto externo com relação ao mercado e internamente contribui para o alcance dos desafios estratégicos da organização, promovendo o seu desempenho global.

Uma organização não pode criar conhecimento sem pessoas, pois são exatamente as pessoas que formarão o conhecimento desta. Sendo assim, o processo de Gestão do Conhecimento não acontece sem a participação ativa dos indivíduos e da própria empresa.

Neste trabalho foi escolhido realizar pesquisa, com os gestores estratégico-operacionais, acerca da correlação entre a CG e a Gestão de Pessoas.

As organizações devem promover ambiente favorável à criatividade das pessoas e prover contextos que gerem conhecimento. Além da geração, aquisição e manutenção do conhecimento é preciso que estes sejam disseminados.

Daí a importância de se tratar a CG no ambiente organizacional. Pois, não há vantagem competitiva sustentável, isto é, sustentabilidade das vantagens empresariais adquiridas, senão por meio do que a organização sabe, como consegue utilizar o que sabe e a rapidez e flexibilidade com que aprende algo novo.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O trabalho fundamentar-se-á em temas defendidos e/ou conceituados por diversos autores, o que dará suporte ao desenvolvimento e inferências segundo suas visões.

### 2.1 Entendendo o conhecimento

Para entender o conceito de conhecimento é necessário que se faça a distinção entre dado, informação e conhecimento, que segundo Angeloni (2002, p. 15) dados são elementos descritivos e desprovidos de qualquer tratamento lógico, que comunicam um estado da realidade pura. A informação originada do latim *informatio*, quer dizer dar forma, moldar e consiste na coleta, classificação e aglutinação de dados, isto é, um produto de relações entre fatos. Uma informação é um conjunto de dados relacionados, para se atingir um objetivo. Já o conhecimento, traz em si um conjunto de informações pertinentes a um sistema elaborado de relações.

O conhecimento não quer dizer informações acumuladas, mas sim um conjunto de informações inter-relacionadas. O termo conhecimento significa compreender todas as dimensões da realidade. (ANGELONI, 2002, p. 15)

De acordo com Ferreira (2000, p. 302) conhecimento é o “ato ou efeito de conhecer; informação ou noção adquiridas pelo estudo ou pela experiência; consciência de si mesmo”.

Cruz (2002, p. 5) conceitua conhecimento como: o entendimento obtido por meio da inferência realizada no contato com dados e informações que traduzam a essência de qualquer elemento. É o que se consegue desenvolver ao entrar em contato com dados e informações sobre um determinado objeto. O conhecimento tem relação direta com o processo de reconhecimento de tais elementos.

Para Davenport e Prusak (1998, p. 5), “o conhecimento é um fluido feito de práticas, valores, informações contextuais e hábeis compreensões estruturadas que provém uma base para avaliar e incorporar novas experiências e informação.” O conhecimento tem origem e é aplicado na mente de conhecedores. Na organização,

geralmente, o conhecimento também se torna embutido em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas, e não apenas em documentos ou repositórios.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 15) todo conhecimento é fruto de um processo de aprendizagem e todas as competências essenciais da organização são compostas por conjuntos de conhecimento.

## **2.2 Origem do conhecimento**

De acordo com Aranha e Martins (1992) a origem do conhecimento começou a ser discutida a partir do século XVI e pôde ser melhor estudada por dois grandes filósofos Francis Bacon e René Descartes. De um lado Bacon defende a perspectiva “empirista”, ou seja, uma ciência baseada na observação e na experimentação, partindo de casos ou de eventos particulares e individuais para se chegar a generalizações, por outro lado Descartes defende o “racionalismo”, buscando na razão os recursos para a afirmação da certeza científica.

Infere ainda que cada vez mais o conhecimento vem se difundindo rapidamente em toda sociedade. Desde o período pré-histórico, quando o homem descobriu como fazer fogo, esse conhecimento expandiu-se rapidamente pela sociedade e logo todos os homens sabiam como produzi-lo, qual sua utilidade, e assim foi inovando suas formas de obtenção e atribuindo distintas finalidades para seu uso. (ARANHA e MARTINS, 1992)

De acordo com matéria publicada na Revista Engenharia FAAP – edição Maio de 2003, a preocupação com a questão do conhecimento é, aparentemente, um tópico novo na organização, contudo, este assunto já advém de reflexões milenares, como por exemplo, na mensagem de Paulo aos romanos, que dizia: “E não vos conformeis com este mundo, mas transformai-vos pela renovação do vosso entendimento... (ROMANOS 12:2)”.

Segundo Drucker (1999, p. XI) “a cada dois ou três séculos ocorre na história ocidental uma grande transformação. Em poucas décadas a sociedade se organiza – sua visão do mundo, seus valores básicos, sua estrutura social e política, suas artes, suas instituições mais importantes”. Sendo assim, infere-se ainda que, “depois de cinquenta anos, existe um novo mundo”. O mundo atual atravessa uma dessas transformações o que se pode chamar de sociedade pós-capitalista”. É importante perceber o conhecimento como sendo o principal recurso desta nova sociedade,

embora seja arriscado prever como será o mundo pós-capitalista. Riquezas se concentram onde está o conhecimento. Neste contexto, a necessidade de gerenciá-lo, torna-se cada vez mais latente.

Ainda pode-se recorrer a uma citação muito conhecida de Drucker “a sociedade do conhecimento é a primeira sociedade humana onde o crescimento é potencialmente ilimitado. O conhecimento difere de todos os outros meios de produção, uma vez que não pode ser herdado ou concedido. Ele tem que ser adquirido por cada indivíduo, e todos começam com a mesma e total ignorância”. (DRUCKER, 1999, p. XI)

O conhecimento bem aplicado pela humanidade é, sem dúvida, o fator de maior importância para o crescimento mundial, mas, por outro lado, se mal utilizado ele pode ser fator degenerativo e até mesmo destruidor da própria vida humana. (DRUCKER, 1999, p. XI).

### **2.3 Conhecimento organizacional**

De acordo com Fleury e Oliveira Jr. (2001), o conhecimento numa organização pode ser tanto individual como coletivo, explícito ou tácito. Apresenta ainda uma perspectiva de que o conhecimento é o principal ativo estratégico da organização. E, a Gestão deste Conhecimento poderá assegurar resultados e desempenhos superiores para a organização no futuro.

Reconhecem ainda que o conhecimento é “combustível fundamental” para o crescimento e desenvolvimento organizacional. (FLEURY E OLIVEIRA JR., 2001).

Para Mendes (2008), há dois tipos de conhecimento o tácito e o explícito, o conhecimento tácito é aquele que o indivíduo adquiriu e reteve ao longo da sua vida, que está na cabeça das pessoas. Geralmente é difícil de ser formalizado, repassado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente as habilidades de uma pessoa, como *know-how*. Já o conhecimento explícito é aquele formal, claro, fácil de ser comunicado. Podendo ser formalizado em textos, desenhos, tabelas, etc. e guardado em bases de dados ou publicações.

Angeloni (2002, p.16) ao tratar do tema “organização do conhecimento”, buscou trabalhos de outros pesquisadores pioneiros no assunto e com legitimidade científica, para esse fim foram selecionados trabalhos de Schon (1971) e de Prax

(1997), autores que observam de modo peculiar a dinâmica social, *lato sensu*, e a organizacional *strictu sensu*.

Schon (1971 apud ANGELONI, 2002, p. 16), foi o pioneiro ao tratar a organização social como sistema de aprendizagem. O modelo de organização de Schon leva em conta suas bases epistemológicas, enfatizando que o caráter epistemológico é primordial para qualquer tipo de organização. Aliado a esse entendimento, está a idéia de que toda organização é um sistema epistemológico. Assim, todo sistema social é constituído por uma estrutura, uma tecnologia e uma teoria. Para Schon a estrutura consiste nas relações estabelecidas entre os indivíduos e na organização dos atributos básicos e dos papéis a serem desempenhados por eles, já a tecnologia é o conjunto de normas, técnicas e ferramentas que visam otimizar as atividades e alcançar as metas propostas e a teoria exprime-se pelo conjunto de regras epistemológicas por meio das quais se interpretam a realidade interna e externa do ambiente organizacional.

Prax (1997 apud ANGELONI, 2002, p. 18) expõe sobre o seu “modelo tridimensional”, que é baseado em três dimensões de análise, necessárias para transformar uma organização baseada no paradigma de comando e controle em uma organização baseada no paradigma do conhecimento. Essas dimensões são: a “dimensão do homem e seu conhecimento”, a “dimensão da empresa e o conhecimento organizacional” e a “dimensão de novas tecnologias e a engenharia do conhecimento coletivo”.

Angeloni (2002, p. 19) expõe, ainda, que o tema organização do conhecimento não é uma prática tão insipiente e recente quanto se pensa, pois ela vem desde os primórdios.

De acordo com as colocações de Angeloni (2002, p. 3) no discurso acadêmico, com relação às organizações do futuro, temos que considerar dois paradigmas: um classificado como “o paradigma ultrapassado, o antigo, o newtoniano-cartesiano”, o reducionista, igualmente o dominante nos dias de hoje; e o outro, “o paradigma moderno, o holístico”. O paradigma holístico deve ser considerado como aproximação do ideal, por ser ainda recente no contexto organizacional.

Angeloni (2002, p. 14) analisa três elementos cruciais para a transformação do paradigma reducionista em holístico. São eles: “criatividade, inovação e flexibilidade”. A criatividade e a inovação tratam-se de questões básicas e

fundamentais para que qualquer organização cresça e se desenvolva em um ambiente de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade. As organizações precisam rever seus conceitos, para que sejam capazes de levar em conta, as pessoas que nela trabalham, no sentido mais amplo.

Atualmente, tanto no contexto social como no organizacional, acontecem muitas mudanças e com muita frequência, o que é considerado novo hoje, amanhã já se torna ultrapassado. As empresas têm, cada vez mais, que se adequarem a este movimento, até mesmo para sobreviverem no mercado. E, as pessoas são fundamentais neste processo. Baseado nisso, Angeloni (2002, p. 14), entende que as organizações que conseguirem resgatar “o indivíduo integral na organização” terão maior possibilidade de encarar de forma mais segura e criativa o desafio da inovação e da mudança constante. Investir no desenvolvimento das pessoas que fazem parte de uma organização, considerando-as como seres integrais, únicos, criativos e flexíveis às turbulências externas do mundo complexo e dinâmico, é uma atitude mais racional.

Para Teixeira Filho (2005) o interesse pelo conhecimento nas empresas, começou com a constatação de que o valor de mercado de diversas empresas como a Lotus, a Microsoft, a Apple apresenta-se maior do que de instalações, equipamentos, por exemplo. O valor total das ações dessas empresas incorpora "intangíveis" tais como o valor das marcas, as patentes, a capacidade de inovação, o talento dos funcionários e as suas relações com seus clientes. O motivo pelo qual as empresas se voltaram para a GC reside no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível (o conhecimento).

Davenport e Prusak (1998), inferem que para atingir a excelência organizacional, é necessário fazer a GC na empresa, apoiando sistematicamente a geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos. Para isso são necessárias ações que provoquem a motivação das pessoas envolvidas, pois são nelas que o conhecimento se origina e através delas que este é desenvolvido.

A seguinte citação vem de encontro a todo o foco deste trabalho: “agora estamos entrando no terceiro período de mudanças: a transposição da organização do comando e controle, a organização de departamento e divisões, para a organização baseada na informação, a organização de especialistas do conhecimento”. É assim que os gestores têm que pensar e agir, considerando



sempre que o diferencial está no conhecimento das pessoas e da organização em si. (DRUCKER, apud CHAMPY e NOHRIA, 1997).

## **2.4 O Capital Humano – Componente-Chave do Conhecimento**

Na era do conhecimento, o capital humano emerge como força dominante da economia pelo fato de ser o homem o ponto central das transformações no mundo. Podemos considerar capital humano como sendo pessoas estudadas e especializadas que são agentes das mudanças.

Segundo Crawford (1994) a expressão Capital Humano apareceu pela primeira vez na literatura econômica em 1961, no artigo “Investindo em Capital Humano”, publicado na *American Economic Review* e escrito por um vencedor de Prêmio Nobel, o economista Theodore W. Schultz, apesar de seus conceitos já terem sido formulados no século XVIII por Adam Smith e outros.

Conforme descreve Terra (2001, p. 55) precisamos retornar ao ponto de partida, mas com um novo nível de sabedoria, maturidade e criatividade. Precisamos, conscientemente, reconectar-nos com a natureza e o futuro da GC que está fortemente entrelaçado com nossa habilidade em aprender e criar conexões significativas.

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997) a organização não pode criar conhecimento em si sem a iniciativa dos indivíduos e das interações que ocorrem no grupo.

Para Senge (2000) as organizações aprendem somente por intermédio de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional. Mas, sem ele, o aprendizado organizacional não acontece.

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 25), os ativos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extra contábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa, por exemplo, o seu capital intelectual humano com o seu conhecimento. Na atualidade, o capital humano suplanta o capital físico e financeiro na medida em que a tecnologia se torna mais barata, acessível e qualificável, pois o conhecimento e habilidade das pessoas crescem, disseminam com mais velocidade e ocupam maior espaço em relação ao mercado.

## 2.5 Gestão do Conhecimento

Cruz (2002, p. 11) conceitua que “GG é um conjunto formado por metodologias e tecnologias que têm por finalidade criar condições para identificar, integrar, capturar, recuperar e compartilhar conhecimento existente em qualquer tipo de organização.”

Para Terra (2001) a GC implica, necessariamente, no desenvolvimento de competências inter-relacionadas nos planos estratégico, organizacional e individual. A GC, também conhecida por Gestão do Capital Intelectual, está entre os temas mais discutidos na atualidade. O motivo de ser um tema emergente não se deve ao fato de ser uma nova descoberta e sim pelo fato de estar sendo explicitamente tratado por várias empresas.

Considera também que o foco no trabalho e no conhecimento explica porque alguns países e organizações ficaram mais ricos do que se esperava; o conhecimento é um eixo estruturante para o bom desempenho de sociedades, de regiões e de organizações; o ativo mais importante da organização é o seu conhecimento, seja ele individual ou coletivo, embora não contabilizado nos balanços; as organizações que fazem uma boa Gestão de seu Conhecimento tendem a ser líderes de mercado; o esforço físico deixa de ser a principal atividade dos trabalhadores, cedendo lugar à capacidade de criar, à aprender e à desenvolver novos conceitos, produtos e serviços; as organizações têm que estar abertas às mudanças e devem propiciar ambiente favorável para que aconteçam; as equipes devem interagir com a organização e estarem alinhadas com os objetivos globais da organização.

De acordo com Terra (2001), “a competição e a evolução tecnológica tornaram o conhecimento e o tempo um importante diferencial competitivo” para as organizações, podendo levá-las ao sucesso ou ao fracasso.

O autor deixa claro que o conhecimento tem um papel determinante para a competitividade da organização, pois é difícil de ser copiado, imitado e/ou “reengenheirado”, e que a GC torna-se fundamental nos dias atuais, diferentemente do passado que a localização geográfica, os recursos materiais, e o capital financeiro tinham mais importância. O conhecimento diferente de qualquer outro recurso, quanto mais utilizado e difundido, maior o seu valor. Quanto mais aplicado menor a sua depreciação e se a organização não está adquirindo-o é provável que o

esteja perdendo. O recurso conhecimento precisa ser constantemente realimentado, renovado e reinventado, caso contrário, posições e vantagens adquiridas podem ser rapidamente perdidas para novos e velhos competidores mais inovadores, criativos e eficientes. (TERRA, 2001).

É devida a essa necessidade de se manter no topo de mercado, que se forma esse processo de GC, em que se procura agregar os conhecimentos dos mais diferentes integrantes de uma organização e revertê-los em ativos tangíveis, seja na criação de novos produtos, qualidade de atendimento, prestação de serviço, ou qualquer outro bem ou valor que reverta na excelência da organização. (TERRA, 2001).

Peter Drucker (1974 apud TERRA, 2001, p. 22) “chega mesmo a dizer que o verdadeiro produto da indústria farmacêutica é o conhecimento, e que os comprimidos e medicamentos são apenas embalagem para o conhecimento”.

Terra (2001) ainda dispõe que o “item” Pessoas que na era industrial eram geradores de custos ou recursos, na era do conhecimento são geradores de receitas. O tema central da GC é aproveitar os recursos que já existem na organização para que as pessoas procurem encontrar e empregar as melhores práticas, em vez de tentar reinventar a roda. E, nesse processo, o indivíduo assumiria o papel de criador, o grupo ou equipe, de sintetizador e a organização, de amplificadora do conhecimento.

O homem através do seu conhecimento, de sua experiência, de seu poder de inovação e a da sua habilidade para realizar as tarefas do dia-a-dia é o componente essencial do processo de GC, evidentemente, agregando todos estes requisitos aos valores, à cultura e à filosofia da organização.

Na era da informação, o conhecimento é o fator mais importante para o sucesso de longo prazo, tanto individual como organizacional. O sucesso dos negócios depende basicamente da qualidade do conhecimento que cada organização aplica nos seus processos corporativos. As novas possibilidades técnicas e o conhecimento dos mercados determinam as inovações dos produtos; enquanto as operações funcionais advêm do conhecimento combinado de como as coisas funcionam e como deveriam funcionar; e a participação no mercado cresce com um conhecimento maior sobre os clientes atuais e potenciais e sobre como melhor atendê-los.

Nonaka e Takeuchi (1997) tratam a GC como a atividade de divulgar e explicitar o conhecimento que está embutido nas praticas individuais ou coletivas da organização.

Segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 32), assim como outros autores consideram o conhecimento um recurso intangível e de suma importância na organização. Sendo assim, é importante que os gerentes considerem o conhecimento da mesma forma que os modelos contábeis, administrativos e comerciais, ou seja, os ativos tangíveis.

Crawford (1994) aponta quatro características principais do conhecimento que fazem deste um recurso único na criação de uma nova economia:

- a) o conhecimento é difundível e se auto-reproduz: ao contrário das matérias primas da economia industrial, que são recursos finitos, o conhecimento expande-se e aumenta à medida que é utilizado. Quanto mais é utilizado para desempenhar uma tarefa, mais é aprimorado e permite entender mais profundamente essa tarefa. Na economia do conhecimento, a escassez de recursos é substituída pela expansão destes;
- b) o conhecimento é substituível: ele pode substituir terra, trabalho e capital – por exemplo, novas técnicas de plantio podem produzir mais no mesmo espaço de terra;
- c) o conhecimento é transportável: na sociedade eletrônica atual, o conhecimento pode mover-se praticamente na velocidade da luz por meio de fluxo de informações;
- d) o conhecimento é compartilhável: a transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso desse mesmo conhecimento por seu original detentor.

No entanto, considerando as exposições, podemos considerar o conhecimento como uma forma de capital da organização, pois ele tem como objetivo essencial criar e desenvolver riquezas que permitam a continuidade e o sucesso destas. (ZABOT e SILVA, 2002)

Terra (2001) conclui, dentre outras coisas, que o aprendizado é uma atividade social e que é mais efetivo em grupos. Além disso, sugere que o aprendizado ocorre, principalmente, quando os grupos surgem por consenso, quando a atração entre as pessoas é tanto social quanto profissional.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2001) a GC busca preencher lacunas, oferecendo novas oportunidades de pesquisa e Gestão Estratégica para a organização. Dentro de uma abordagem recente em Administração, considera-se que os ativos da organização, sejam eles tangíveis ou intangíveis são os principais determinantes na competitividade organizacional. As organizações para atingir seus objetivos dispõem de diversos recursos, sendo aqueles difíceis de imitar, comprar, vender que levam a organização a uma "vantagem competitiva" maior.

Segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 28) "os gerentes atuais estão conscientes de que a extensão, a profundidade e o escopo do conhecimento e das habilidades da empresa impulsionam, crescentemente, suas chances competitivas". E, ainda assegurar que o conhecimento correto esteja no local e no tempo certos, ou seja, que pessoas com determinado conhecimento específico, sejam alocadas em funções que necessitem daquele conhecimento.

Conforme Lacombe (2004, p. 161) GC é "o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo para os que dele precisam para o seu trabalho e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como protegê-lo contra o uso indevido". Ainda, infere que "no cerne da GC, estão quatro processos: geração, organização, desenvolvimento e distribuição do conteúdo". Descrevendo cada processo: Geração identifica o conteúdo desejado e faz com que as pessoas contribuam com idéias; Organização uma vez coletada a informação, deve ser organizada e ordenada para posteriormente ser representada e recuperada com rapidez e facilidade; Desenvolvimento é a seleção e o refinamento do material, pois material em excesso polui a informação e o conhecimento, tornando difícil sua recuperação e seu uso, podendo ainda rebaixá-la ao nível de dados; Distribuição refere-se à forma como as pessoas acessam o material.

Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 16) entendem que não é adequado pensar a GC como um processo novo em administração de empresas, mas como um tema que deve ser entendido como desdobramento e aprofundamento de linhas teóricas que vêm sendo desenvolvidas há mais tempo.

A GC no âmbito empresarial está associada à própria evolução do sistema organizacional, a qual se faz necessária em função da globalização e mudanças impostas pelo mercado em geral.

Por fim, sobre o tema GC, neste trabalho, seguem considerações de Moscovici (2005) que para clarificar o entendimento de GC, se faz necessária a diferenciação de grupo e equipe. Grupos são várias pessoas juntas trabalhando, cada uma por si, ao mesmo tempo e no mesmo local. Já equipe são várias pessoas trabalhando juntas, num mesmo projeto, para um mesmo objetivo. Aliar o desejo de realização do indivíduo, profissional e pessoal, à vontade de buscar o objetivo comum é a meta. Só assim o talento de cada um poderá ser melhor aproveitado, ou seja, multiplicado.

Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito mente aberta e cooperação, são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento. (MOSCOVICI, 2005).

Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procurar resolver os problemas que afetam seu funcionamento. Esse processo de auto-exame e avaliação é contínuo, em ciclos recorrentes de percepção de fatos, diagnose, planejamento de ação, prática/implementação, resolução de problemas e avaliação. (MOSCOVICI, 2005).

Conflitos são inerentes à vida em grupo, pois os recursos são escassos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais do grupo. Os conflitos possuem inúmeras funções positivas: rompe o equilíbrio da rotina, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, exercita a imaginação estimula a criatividade para soluções originais. (MOSCOVICI, 2005).

Modalidades para lidar com conflitos:

- a) Luta/ Fuga: são as mais utilizadas, ainda que ineficazes. Na luta temos a competição e na fuga a repressão e a evasão. A competição consiste em reconhecer o adversário e engajar-se na luta aberta. A competição declarada e honesta possui componentes sadios.
- b) Diálogo: inclui técnicas de apaziguamento, negociação, confrontação e resolução de problemas.

O trabalhador satisfeito pode com seu trabalho se tornar uma pessoa com mais possibilidade de ser um cidadão integrado à sociedade, à sua família e apresentar melhores índices de bem-estar físico e mental. (MOSCOVICI, 2005).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Metodologia aplicada para elaboração do trabalho**

Pesquisa de material literário relacionado ao assunto para fundamentação do desenvolvimento do trabalho, buscando-se por meio do teor chegar-se a um diagnóstico do objeto de estudo (CAIXA) facilitado pela aplicação, via e-mail particular (direcionado aos gestores estratégico-operacionais da Instituição, público-alvo) de questionário composto de vinte questões com cinco alternativas de resposta que versam sobre o tratamento do conhecimento junto aos empregados subordinados “equipe” e três questões sobre o perfil do próprio gestor.

As questões sobre o tratamento do conhecimento junto aos empregados subordinados serão agrupadas de modo a compor um entendimento de cinco fatores, são eles: Fator 1 - Compreensão do que é conhecimento e Gestão do conhecimento; Fator 2 - Armazenamento, retenção e compartilhamento do conhecimento; Fator 3 - O conhecimento que o gestor tem da equipe e da área e Fator 4 – Pessoas e conhecimento como ativo intangível na Instituição.

A pesquisa foi aplicada a 66 do total de 330 gerentes operacionais da Instituição e seus resultados serão agrupados para estabelecimento de percentual que determinarão um diagnóstico, ratificando que as pessoas certas estão no lugar certo. Com relação à amostragem será tratada mais adiante.

##### **3.1.1 Objetivos**

A pesquisa desenvolvida, segundo o propósito, teve como base uma pesquisa descritiva, sendo exploratória quando do levantamento teórico, a qual conforme Gil (2002, p.42) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” tendo como característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Exploratório, pois sua finalidade, conforme Gil (2002) é proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Pesquisas desse tipo demandam, geralmente, um levantamento bibliográfico e documental (no presente estudo caso,



serão tratados assuntos referentes a conceito de dado, informação e conhecimento de forma a entender o conceito de conhecimento, para depois falar em GC, serão abordados também os temas: a origem do conhecimento, o conhecimento organizacional e o capital humano como componente-chave do conhecimento). Descritivo, porque busca constatar se os gestores estratégico-operacionais da CAIXA consideram a GC no gerenciamento de suas equipes, por meio de aplicação de questionário. De acordo com Gil (2002, p. 42) “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

Conforme os objetivos que se busca alcançar também será realizada uma pesquisa bibliográfica, a qual conforme Lakatos (2001, p. 183) tem como finalidade “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”.

Marconi e Lakatos (2006, p.14), ressalta que a pesquisa bibliográfica:

É desenvolvida a partir do material já existente, principalmente livros e artigos científicos. Embora, praticamente, todos os trabalhos científicos exijam algum tipo de pesquisa bibliográfica, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. As principais fontes bibliográficas são livros de leitura corrente, livros de referência [dicionários, enciclopédias, anuários, almanaques], publicações periódicas e impressos diversos.

Há uma crescente utilização do estudo de caso nas ciências sócias, com diferentes propósitos, sendo um deles, de acordo com Gil (2002, p. 54) “explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos”.

### 3.1.2 Método de Abordagem

O método de abordagem da pesquisa consiste em um estudo de caso, que para Gil (2002, p.54) “é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais”. Tendo como consistência o “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineadores já considerados”. Neste método busca-se compreender, como um todo, o assunto investigado.

Em outras palavras, Yin (2001, p. 33) conceitua o estudo de caso como:

Planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e a análise de estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica dos dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

### 3.1.3 Procedimentos Técnicos

Uma das formas de se obter informações para um estudo de caso é através de aplicação de questionário, desta forma, será realizada uma pesquisa de campo, com aplicação de questionários, que conforme Lakatos (2001, p. 186), tem o intuito de “conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Yin (2001) destaca que a investigação do estudo de caso se baseia em muitas fontes de evidência e se beneficia do desenvolvimento de proposições teóricas anteriores para lidar com a coleta e análise de dados. Além disso, realça que os estudos de caso podem fazer uso tanto de evidências qualitativas, como de evidências quantitativas, e desta forma alcançar amplas generalizações com base em evidências.

O instrumento utilizado foi construído segundo os preceitos de metodologia científica e contou com a colaboração de gestores estratégico-operacionais da Instituição. (YIN, 2001).

### 3.1.4 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu no período de 09 a 13 de maio de 2008, onde a participação de cada gestor em responder à pesquisa foi fator essencial para o sucesso da coleta de dados, já que quanto maior o número de respondente maior as chances de alcançar resultados representativos.

#### 3.1.4.1 Amostra

De acordo com Gil (2002) para se fazer uma pesquisa, há necessidade de se utilizar uma amostra, pois na maioria das vezes não há possibilidade de considerar o universo pesquisado na sua totalidade, sendo assim, existem vários tipos de amostragem, e o utilizado nesta pesquisa é a amostragem por cotas, na forma de

proporção. Isto posto, a pesquisa foi realizada com 66 gerentes operacionais da CAIXA, do universo de 330 gerentes, isto é uma amostra de 20%. O cálculo da amostra foi efetuado de acordo com um software desenvolvido pelo Professor José Antônio Rodrigues do Nascimento.

O tipo de amostragem que será utilizada é a “amostragem por cotas”. Conforme Gil (2002, p.123) a “amostragem por cotas” é desenvolvida em três fases:

(I) classificação da população em função de propriedades tidas como relevantes para o fenômeno a ser estudado; (II) determinação da proporção da população a ser colocada em cada classe com base na constituição conhecida ou presumida da população; e (III) fixação de cotas para cada entrevistador encarregado de selecionar elementos da população a ser pesquisada de modo tal que a amostra total seja composta em observância à proporção das classes consideradas.

Na atual estrutura organizacional esses profissionais estão no 6º nível estratégico/hierárquico, de forma decrescente. Daí o motivo da escolha desse cargo específico, em virtude de estarem no nível estratégico e auxiliando na implementação das estratégias e diretrizes definidas pela organização.

### 3.1.5 Análise e Interpretação dos dados

A aplicação do instrumento de pesquisa e análise dos dados está voltada para a verificação do ambiente interno de trabalho, onde são analisados os dados coletados, de forma a possibilitar um importante instrumento de gestão.

Lakatos e Marconi (2001) apontam que a elaboração de uma análise de dados pode se dar em três níveis: interpretação, explicação e especificação. Com base nos objetivos da presente pesquisa, os dados coletados por meio dos questionários, junto aos gestores pesquisados serão analisados de forma interpretativa, que consiste em uma atividade intelectual que procura dar significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. (LAKATOS e MARCONI, 2001, p. 268).

As respostas dos questionários serão classificadas e tabuladas para verificação dos resultados e as perguntas agrupadas a fatores, os resultados avaliados em conjunto com as outras informações obtidas, utilizando o percentual obtido.

## **4 ESTUDO DE CASO - PERFIL DO OBJETO DE ESTUDO – CAIXA**

### **4.1 Breve histórico - A Instituição<sup>1</sup>**

Fundada em 12 de janeiro de 1861, na cidade do Rio de Janeiro, pelo Imperador Dom Pedro II, a CAIXA tinha como missão conceder empréstimos e incentivar a poupança popular. Um dos objetivos do Imperador era inibir a atividade de outras empresas que não ofereciam garantias aos depositantes e ainda concediam empréstimos a juros exorbitantes. A Instituição atraiu príncipes, barões e escravos que, ávidos por comprarem suas cartas de alforria, nela depositavam seus recursos.

Em 1874 a Empresa começou sua expansão, instalando-se nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. Somente em 1969, quase cem anos depois, aconteceria a unificação das 22 Caixas Econômicas Federais, que passaram a atuar de forma padronizada.

As carteiras Hipotecárias e de Cobrança e Pagamentos surgiram em 1934, durante o Governo Vargas, quando tiveram início as operações de crédito comercial e consignação.

As Loterias Federais começaram a ser operacionalizadas pela CAIXA em 1961, representando um importante passo na execução dos programas sociais do Governo, já que parte da arrecadação é destinada à Seguridade Social, ao Fundo Nacional de Cultura, ao Programa de Crédito Educativo e entidades de prática esportiva, dentre outros.

A década de 70 marcou a implantação do Programa de Integração Social – PIS, além da criação e expansão da Loteria Esportiva em todo o país. Nesse período a CAIXA assumiu a gestão de Crédito Educativo e passou a executar a política determinada pelo Conselho de Desenvolvimento Social, através do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social – FAS.

Com a extinção do Banco Nacional de Habitação – BNH, em 1986, a empresa se transformou na maior agência de desenvolvimento social da América Latina, administrando o FGTS e tornando-se o órgão-chave de execução das políticas de

---

<sup>1</sup> Fonte: Site: [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)

desenvolvimento urbano, habitação e saneamento. Em 1990, a Instituição foi incumbida de centralizar quase 130 milhões de contas de FGTS que se encontravam distribuídas em 76 bancos. O desafio foi vencido e, em 1993 ela efetuou o pagamento de 72 milhões de contas inativas.

A CAIXA está presente na vida de milhões de brasileiros, sejam eles clientes do crédito imobiliário, do penhor, trabalhadores beneficiários do FGTS, PIS ou Seguro-Desemprego, aposentados, estudantes assistidos pelo Financiamento Estudantil, apostadores das loterias ou clientes dos serviços bancários. Por priorizar os setores de habitação, saneamento básico, infra-estrutura urbana e prestação de serviços, a CAIXA direciona os seus principais programas para a população de baixa renda.

As atividades da CAIXA incluem, ainda, o patrocínio ao esporte, em parceria com o Ministério dos Esportes, e à cultura, por iniciativa própria e em conjunto com o Ministério da Cultura. No cenário empresarial, ela detém 48% da CAIXA Seguros (ex-SASSE). É a patrocinadora da Fundação dos Economiários Federais – FUNCEF, que trata das aposentadorias dos seus empregados, o segundo maior fundo de pensão do Brasil.

Tudo isso reforça a condição de entidade sob controle total do poder público federal. Nem mesmo a similaridade operacional com bancos comerciais – privados e públicos – elimina essa singularidade.

Na situação atual, definida a partir da última eleição presidencial, dois aspectos merecem destaque: a interposição de barreiras às privatizações e a ampliação dos benefícios sociais.

#### 4.1.1 Missão

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.

#### 4.1.2 Visão de Futuro - 2015

A Visão de Futuro traduz a idéia-síntese daquilo que a CAIXA pretende ser em 2015. Explicita a direção para orientar as ações e funciona como quadro de referência a ser alcançado – a imagem-objetivo.

A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação.

- a) Manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais.
- b) Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes.
- c) Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público.
- d) Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.

#### 4.1.3 Valor

A CAIXA tem como valores fundamentais:

- a) Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- b) Busca permanente de excelência na qualidade de serviços;
- c) Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- d) Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- e) Respeito e valorização do ser humano.

## 4.2 Setor de Atuação

A CAIXA atua no setor financeiro sujeita à dinâmica de fatores de mercado e às diretrizes da política pública do Governo Federal, especialmente aquelas destinadas ao desenvolvimento urbano e transferência de benefícios.

## 4.3 Perfil da Instituição: Colaboradores - Quantidade de Empregados, Estagiários, Adolescente Aprendiz e Terceirizados

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob forma de empresa pública que atua em todo o território nacional e integra o Sistema Financeiro Nacional. Vinculada ao Ministério da Fazenda, auxilia a política de crédito do Governo Federal e está sujeita às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil.

É regida por estatuto aprovado pelo Decreto nº. 5.056, de 29 de abril de 2004, constante no sítio [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br) no qual se encontram os produtos e serviços disponíveis às partes interessadas.

A CAIXA é uma das instituições que oferecem os menores juros da praça nas diferentes modalidades de crédito – cheque especial, crédito pessoal e crédito ao consumidor.

Ao final de 2007, a CAIXA contava com 74.949 empregados concursados, 11.873 estagiários, 10.456 prestadores de serviço e 3.638 adolescentes aprendizes, totalizando 100.915 colaboradores.

Presente em todos os municípios brasileiros, a rede de atendimento atingiu, em dezembro de 2007, 22,6 mil unidades.

Rede Física – Tipo de Unidade	Quantidade de Unidades (em unidade)
Agências	2.051
Postos de Atendimento Bancário - PAB	444
Postos de Atendimento Eletrônico - PAE	1.053
Correspondentes Lotéricos	8.851
Correspondentes CAIXA Aqui	8.169
Salas de Auto-Atendimento	2.060
<b>Totais</b>	<b>22.628</b>

Tabela1: Rede Física.

Fonte: Balanço Social/2007, posição em 31/12/2007.

#### 4.4 Perfil dos empregados

	Percentual em relação ao total de empregados	Percentual em cargos de gerência em relação ao total de cargos gerenciais	Percentual em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria
Mulheres	53,27%	39,99%	25%
Mulheres negras (pretas e pardas)	6,83%	4,12%	25%
Homens negros (pretos e pardos)	9,94%	8,63%	0%
Pessoas com deficiência	0,61%	0,25%	0%
Pessoas acima de 45 anos	34,32%	38,96%	100%

Tabela2: Perfil dos empregados.

Fonte: Balanço Social/2007, posição em 31/12/2007.

#### 4.5 Apresentação dos Dados Coletados – CAIXA

##### 4.5.1 Gráficos, diagnósticos e análise dos dados coletados.

###### a) Perfil dos pesquisados.

O presente instrumento foi aplicado na CAIXA, tendo como respondentes 20% dos gerentes operacionais da Instituição. De acordo com as normas internas da Instituição um empregado para assumir o cargo de gerente operacional tem como pré-requisito: ter concluído o curso superior e ter no mínimo 365 dias de efetivo exercício na Instituição.

Isto posto, quanto ao perfil dos respondentes, o nível de escolaridade que predominou foi o de gerentes pós-graduados totalizando 46% dos respondentes, já os respondentes com somente o nível superior, o mínimo exigido para o cargo, totalizaram 42%, 9% deles com mestrado e apenas 3% com outros cursos de formação. Com este quadro pode-se inferir que os gerentes operacionais da CAIXA estão preocupados com sua formação, pois quase 50% da amostra tem pós-graduação, ou seja, um “grau” acima do exigido.

Quanto ao tempo de empresa prevaleceram os que têm entre 15 a 19 anos, totalizando um percentual de 58%, fazendo referência ao tema deste trabalho, são profissionais que já detêm muito “conhecimento” da Instituição, sendo considerados ativos intangíveis de grande valor para a Instituição. Em segundo estão os que têm entre 11 e 14 anos (30%), em terceiro os que têm entre 6 e 10 anos (6%) e por fim



com 3% cada os que têm entre 1 e 5 anos e os que têm acima de 20 anos de Instituição. Pode-se verificar, com estes dados que a oportunidade de assumir este referido cargo acontece para aqueles que têm algum tempo de empresa e conhecimento deste e que está dentro da vida “útil profissional”.

Quanto ao tempo de gerência, dentre os respondentes, prevaleceram os que estão entre 11 e 14 anos de gerência e apenas 8% têm entre 1 e 5 anos. Este dado vem confirmar à informação anterior, de que os respondentes já têm experiência, tempo e conhecimento da Instituição.

Analisando o perfil dos respondentes de um modo geral, pode-se verificar que estes são profissionais que podem dar um excelente retorno para a Instituição, pois tem formação adequada, experiência e conhecimento da Instituição, podendo dar um excelente retorno e fazer uma boa GC.

Os dados acima poderão ser melhor visualizados no Apêndice B, onde estão tabulados em uma planilha.

b) Fator 1 - Compreensão do que é conhecimento e Gestão do conhecimento.

	<b>Concordo (%)</b>	<b>Concordo Parcialmente (%)</b>	<b>Discordo (%)</b>	<b>Discordo Parcialmente (%)</b>	<b>Não havia tratado disto antes (%)</b>	<b>Total (%)</b>
1. O conhecimento é um conjunto de informações inter-relacionadas que significa compreender todas as dimensões da realidade.	52	33	3	12	0	100
2. A Gestão do conhecimento deve ser utilizada como metodologia de gestão.	45	36	8	5	6	100
3. O conhecimento é um eixo estruturante para o bom desempenho das organizações.	47	44	6	3	0	100
4. O conhecimento é um ativo intangível e de grande importância para a organização.	50	44	0	3	3	100
5. O conhecimento e o tempo constituem diferencial competitivo para as organizações.	59	30	0	9	2	100
<b>MÉDIA</b>	<b>50,6</b>	<b>37,4</b>	<b>3,4</b>	<b>6,4</b>	<b>2,2</b>	<b>100</b>

Quadro 1: Compreensão do que é conhecimento e Gestão do conhecimento.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

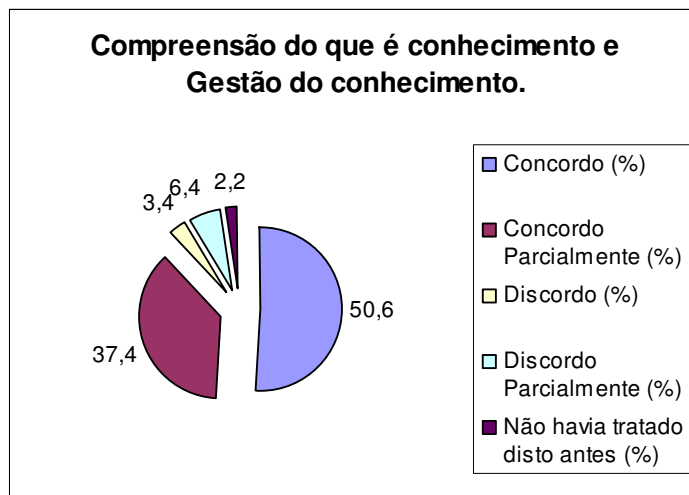


Gráfico 1: Compreensão do que é conhecimento e Gestão do conhecimento.  
Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

A análise do Fator Compreensão do que é conhecimento e GC mostra que os respondentes estão afinados com o tema, visto que mais de 50% deles concordam que o conhecimento é ativo intangível e de grande importância para a organização e, ainda, que o conhecimento e o tempo constituem diferencial competitivo para as organizações, vindo corroborar com a visão dos autores pesquisados. Apenas 2,2% dos gerentes não haviam pensado no assunto antes, um número relativamente baixo, que pode ser revertido, pois se não haviam pensado no assunto antes, poderão começar a pensar. Com estas informações pode-se interpretar que os respondentes estão alinhados com o mercado, tendo percepção de que o conhecimento é componente chave nas organizações.

Ainda pode-se interpretar com estes dados que os respondentes concordam que o conhecimento tem origem e é aplicado na mente de conhecedores e na organização, geralmente, está embutido em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas, e não apenas em documentos ou repositórios, conforme exposto anteriormente, de acordo com Davenport e Prusak (1998).

c) Fator 2 - Armazenamento, retenção e compartilhamento do conhecimento.

	Concordo (%)	Concordo Parcialmente (%)	Discordo (%)	Discordo Parcialmente (%)	Não havia tratado disto antes (%)	Total (%)
6. As demandas da área são atendidas em tempo hábil.	43	39	10	8	0	100

7. A maioria dos empregados da área tem formação compatível às exigidas para o perfeito desempenho de suas atividades.	97	3	0	0	0	100
8. O grau de complexidade e de responsabilidade das atividades da área requerem capacitação específica.	36	45	5	9	5	100
9. Senhor(a) considera que as pessoas da sua equipe conhecem as normas e diretrizes vigentes.	30	56	0	14	0	100
10. Todos os empregados conhecem e tem internalizados a Missão, a Visão, os Valores e os Desafios da organização.	59	35	0	6	0	100
<b>MÉDIA</b>	<b>53</b>	<b>35,6</b>	<b>3</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Quadro 2: Armazenamento, retenção e compartilhamento do conhecimento.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

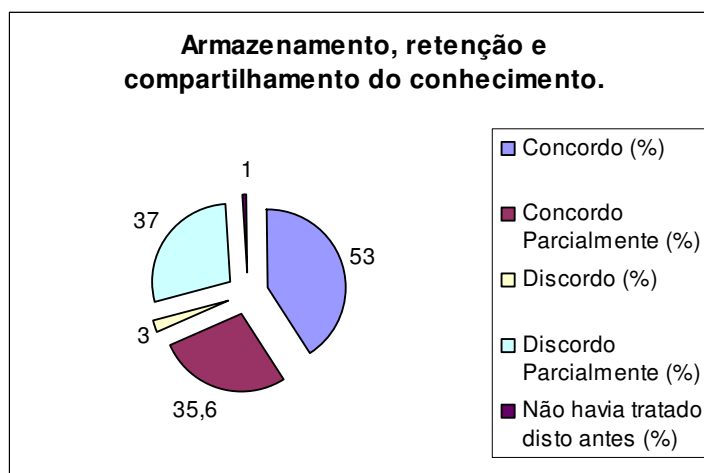


Gráfico 2: Armazenamento, retenção e compartilhamento do conhecimento.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

Com relação ao armazenamento, retenção e compartilhamento do conhecimento, uma informação importante chama a atenção, 97% dos respondentes concordam que a maioria dos empregados da área tem formação compatível com a exigida, o que indica que os empregados poderão desempenhar bem suas funções compartilhando seu conhecimento. Outra informação importante, 59% dos

respondentes também concordam que os empregados conhecem e têm internalizados a Missão, a Visão, os Valores e os Desafios da organização, isso indica que há uma boa disseminação desses “códigos” na Instituição, e ainda que os empregados cientes deste “códigos” terão mais condições de desempenhar suas tarefas alinhadas com as diretrizes da Instituição. Mais uma vez um número pequeno, apenas 1% dos respondentes não haviam pensado antes nos assuntos “chaves” deste fator, que tratam do armazenamento, retenção e compartilhamento do conhecimento, o que também pode ser revertido. Com relação aos autores pesquisados esta é uma informação relevante, pois significa que os conhecimentos estão sendo disseminados.

Fator 3 – O conhecimento que o gestor tem da equipe e da área.

	<b>Concordo (%)</b>	<b>Concordo Parcialmente (%)</b>	<b>Discordo (%)</b>	<b>Discordo Parcialmente (%)</b>	<b>Não havia tratado disto antes (%)</b>	<b>Total (%)</b>
11. As normas e procedimentos necessários ao desenvolvimento das atividades são atualizados pela empresa tempestivamente.	36	43	8	10	3	100
12. Existe alguma política na sua Unidade para preparação de sucessores.	30	45	2	17	6	100
13. O fluxo de informações na sua Unidade se mantém constante mesmo com eventuais imprevistos, por exemplo, ausência de algum membro da equipe.	79	18	0	0	3	100
14. Na ausência do gestor a equipe está preparada para definir prioridades de atuação.	36	39	18	5	2	100
15. Periodicamente a equipe compartilha informações, para nivelar conhecimento.	70	27	0	3	0	100

<b>MÉDIA</b>	<b>50,2</b>	<b>34,4</b>	<b>5,6</b>	<b>7</b>	<b>2,8</b>	<b>100</b>
--------------	-------------	-------------	------------	----------	------------	------------

Quadro 3: O conhecimento que o gestor tem da equipe e da área.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

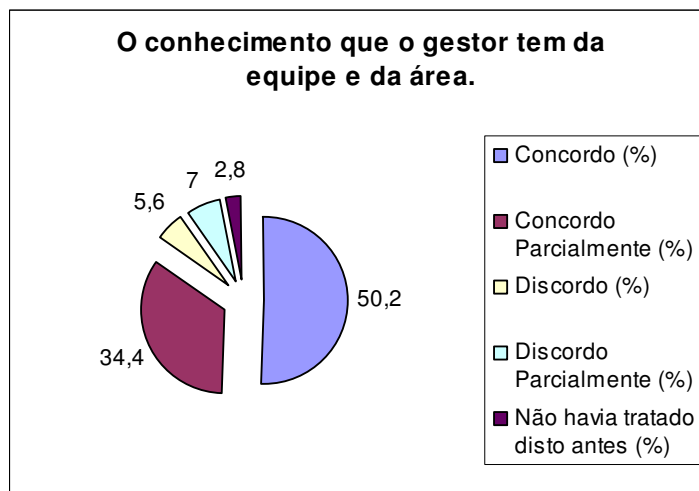


Gráfico 3: O conhecimento que o gestor tem da equipe e da área.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

No tocante ao conhecimento que o gestor tem da equipe e da área, verifica-se que mais 79% dos respondentes concordam que as informações fluem mesmo na ausência de alguém e 70% concordam que periodicamente há compartilhamento de informações para nivelamento de conhecimento, percentuais relevantes, significando que os respondentes têm conhecimento sistêmico do que acontece na sua área. Pois, na média mais de 50% destes concordam com as questões chaves deste fator.

d) Fator 4 - Pessoas e conhecimento como ativo intangível na Instituição.

	<b>Concordo (%)</b>	<b>Concordo Parcialmente (%)</b>	<b>Discordo (%)</b>	<b>Discordo Parcialmente (%)</b>	<b>Não havia tratado disto antes (%)</b>	<b>Total (%)</b>
16. As normas e procedimentos necessários ao desenvolvimento das atividades são repassados tempestivamente aos empregados.	33	38	14	9	6	100

17. A Instituição oferece aos empregados capacitação de acordo com o grau de complexidade e dificuldade das atividades desenvolvida pela área.	36	45	5	5	9	100
18. O clima organizacional contribui para o bom desempenho da área.	76	18	0	0	6	100
19. E necessária a criação de ambiente favorável para o empregado compartilhar os conhecimentos adquiridos.	74	20	0	6	0	100
20. Quando verificada maior aptidão e competência do empregado em desenvolver outra atividade dentro da própria unidade é analisada a possibilidade de remanejamento.	33	52	6	9	0	100
<b>MÉDIA</b>	<b>50,4</b>	<b>34,6</b>	<b>5</b>	<b>5,8</b>	<b>4,2</b>	<b>100</b>

Quadro 4: Pessoas e conhecimento como ativo intangível na Instituição.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

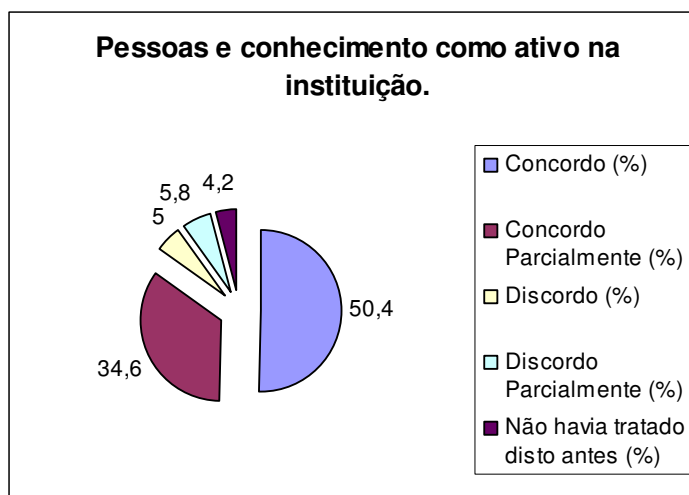


Gráfico 4: Pessoas e conhecimento como ativo intangível na Instituição.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

Conforme demonstrado acima, uma informação importante é que 76% dos respondentes concordam que o clima organizacional contribui para o bom

desempenho da área e 74% concordam que é necessária a criação de ambiente favorável, para o compartilhamento de conhecimento, isto indica que os respondentes além de considerarem as pessoas como ativos intangíveis da Instituição ainda se preocupam com elas, em oferecer um bom ambiente de trabalho. Isto é um dado positivo, pois corrobora com um dos pontos elencados neste trabalho, ou seja, um bom ambiente de trabalho pode associar o prazer ao fazer com aptidão, influenciando na melhoria da qualidade dos serviços e produtos oferecidos pelas organizações, e em última instância no cumprimento da Missão.

Mas, no item que trata do remanejamento do empregado na área no caso de melhor adequação em outro “posto” apenas 33% dos respondentes concordam com esta afirmação. Este é um ponto que pode ser melhor estudado e trabalhado, pois de acordo com Fleury e Oliveira Jr. (2001), já visto anteriormente, as pessoas com determinado conhecimento específico, devem alocadas em funções que necessitem daquele conhecimento, podendo inclusive gerar melhor retorno para a Instituição.

#### 4.5.2 Recomendações

Após a conclusão da pesquisa, pode-se fazer algumas recomendações à Instituição:

- a) O conhecimento como um ativo intangível da organização deve ser compartilhado sempre, pois quanto mais disseminado mais ele cresce e pode gerar benefícios incalculáveis para a organização;
- b) Embora, ainda, fala-se pouco em GC é uma metodologia de grande valia para as organizações, pois aquela que souber gerir o seu conhecimento com certeza terá uma grande vantagem competitiva no mercado;
- c) O capital intelectual da organização é um ponto chave a ser considerado, sendo assim a Instituição só tem a ganhar investindo no capital humano.
- d) De acordo com a pesquisa os gerentes operacionais da CAIXA, embora tenham a formação exigida e a maioria concorde com a importância das pessoas, do conhecimento e da GC para a Instituição, sempre se pode melhorar. Sendo assim, a Instituição poderá fazer um trabalho junto aos gerentes que ainda não haviam tratado do assunto GC.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para fazer parte da “Era do Conhecimento” é preciso adquirir novas habilidades, competências e conhecimento de maneira contínua e pró-ativa.

Verificou-se com este trabalho que de um modo geral, os gerentes operacionais da CAIXA já fazem GC e nas suas Unidades Estratégicas há gerenciamento de equipes com foco no processo de GC.

Os gerentes pesquisados se preocupam com um bom ambiente de trabalho o que pode proporcionar ambiente favorável ao compartilhamento de informação e conhecimento.

Com relação aos objetivos específicos deste trabalho, todos foram alcançados, pois houve o levantamento literário para realização do trabalho; trouxe grande dosagem de conhecimento e experiência sobre o assunto à pesquisadora, o que lhe proporcionará crescimento intelectual e profissional; foi feita a análise do perfil funcional dos gestores estratégico-operacionais da CAIXA, ficando comprovado que estão dentro do perfil exigido para o cargo que ocupam; verificou-se que esses gestores conhecem suas respectivas áreas e equipes; eles consideram a GC como metodologia de gestão e as pessoas de sua equipe como ativos intangíveis da organização.

A aplicação de questionário aos empregados de forma fechada e com questões tabuladas demonstrou ser uma forma eficaz para trabalhar a pesquisa, permitindo a delimitação do tema aos aspectos priorizados pela pesquisadora.

Trabalhar GC é, sobretudo, trabalhar as diversidades da mente humana. Esta pesquisa traduz um mínimo do universo em que se pode trabalhar o processo GC, pois a cada momento o Conhecimento se reproduz, modifica e reconstrói a própria história da humanidade. Conforme já exposto anteriormente, de acordo com alguns autores o conhecimento não é um processo novo em Administração.

Pela velocidade das informações, pelo processo de globalização e constantes mudanças setoriais em que se encontra a economia mundial é necessário que empresários e administradores estejam atentos às novas demandas de mercado e que estes sejam agentes de mudanças para que mantenham seus produtos, e conseqüentemente suas empresas na vanguarda das inovações. Que o Conhecimento possa sempre transcender os limites das nossas expectativas.



Com relação à CAIXA, há 147 anos esta organização vem escrevendo a sua própria história, gerando e disseminando conhecimentos.

## REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Temas de filosofia**. São Paulo: Moderna, 1992.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do Conhecimento. Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHAMPY, J.; NOHRIA, N. **Avanço Rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

CRUZ, Tadeu. **Gerência do conhecimento**. São Paulo: Cobra, 2002.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: como inovar a empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S., **Capital Intelectual: Descobrindo o Valor Real de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos**. São Paulo: Makron Books, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **O Mini Dicionário**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento. Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LEYBA, Máximo Campos. **Gestão do Conhecimento: um novo caminho**. HSM Management, 22 Setembro-outubro 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDES, Alexandre. Conhecimento tácito e explícito. Disponível em: [http://imasters.uol.com.br/artigo/3599/gerencia/conhecimento\\_tacito\\_e\\_explicito](http://imasters.uol.com.br/artigo/3599/gerencia/conhecimento_tacito_e_explicito). Acesso em: 10 mai 2008.

MOSCOVI, Fela. **Equipes Dão Certo: A Multiplicação do Talento**. São Paulo: José Olympio, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na empresa**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia Científica, Planejamento e Técnicas de Pesquisa**. Uma Visão Holística do Conhecimento Humano. São Paulo: LTR, 2000.

Revista Engenharia FAAP, Maio-2001.

SENGE, Peter et al. **A Dança das Mudanças**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando Conhecimento**. Disponível em: <http://www.gerenciandoconhecimento.com.br>. Acesso em: 17 abr. 2005.

TERRA, José C. Cyrineu. **Gestão do Conhecimento. O Grande Desafio Empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZABOT, João B. M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do Conhecimento: Aprendizagem e Tecnologia Construindo a Inteligência Coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

O objetivo desta pesquisa é subsidiar um trabalho de gestão do conhecimento. As informações prestadas servirão exclusivamente ao objetivo proposto, e serão tratadas em sigilo absoluto. Para responder, assinale com “X” **apenas um** dos códigos da escala de 1 a 5 a direita de cada frase que significam:

	1	2	3	4	5
	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não havia tratado disto antes
1. O conhecimento é um conjunto de informações inter-relacionadas que significa compreender todas as dimensões da realidade.					
2. A Gestão do conhecimento deve ser utilizada como metodologia de gestão.					
3. O conhecimento é um eixo estruturante para o bom desempenho das organizações.					
4. O conhecimento é um ativo intangível e de grande importância para a organização.					
5. O conhecimento e o tempo constituem diferencial competitivo para as organizações.					
6. As demandas da área são atendidas em tempo hábil.					
7. A maioria dos empregados da área tem formação compatível às exigidas para o perfeito desempenho de suas atividades.					
8. O grau de complexidade e de responsabilidade das atividades da área requerem capacitação específica.					
9. Senhor(a) considera que as pessoas da sua equipe conhecem as normas e diretrizes vigentes.					
10. Todos os empregados conhecem e tem internalizados a Missão, a Visão, os Valores e os Desafios da organização.					
11. As normas e procedimentos necessários ao desenvolvimento das atividades são atualizados pela empresa tempestivamente.					
12. Existe alguma política na sua Unidade para preparação de sucessores.					
13. O fluxo de informações na sua Unidade se mantém constante mesmo com eventuais imprevistos, por exemplo, ausência de algum membro da equipe.					
14. Na ausência do gestor a equipe está preparada para definir prioridades de atuação.					
15. Periodicamente a equipe compartilha informações, para nivelar conhecimento.					
16. As normas e procedimentos necessários ao desenvolvimento das atividades são repassados tempestivamente aos empregados.					
17. A Instituição oferece aos empregados capacitação de acordo com o grau de complexidade e dificuldade das atividades desenvolvida pela área.					
18. O clima organizacional contribui para o bom desempenho da área.					
19. É necessária a criação de ambiente favorável para o empregado compartilhar os conhecimentos adquiridos.					
20. Quando verificada maior aptidão e competência do empregado em desenvolver outra atividade dentro da própria unidade é analisada a possibilidade de remanejamento.					

Formação:	( ) Superior ( ) Pós-Graduação ( ) Superior ( ) Outros
Tempo de gerência:	( ) Até 5 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) 11 a 14 anos ( ) Acima de 15 anos

Tempo de empresa:	( ) 1 a 5 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) 11 a 15 anos ( ) 16 a 20 anos ( ) Acima de 20 anos
-------------------	---

Quadro 5: Questionário.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

## APÊNDICE B – PLANILHA COM DADOS TABULADOS

TABULAÇÃO DE QUESTIONÁRIO													
AFIRMAÇÃO		PERCEPÇÃO											
		1*	2*	3*		4*		5*		TOTAL			
1	O conhecimento é um conjunto de informações inter-relacionadas que significa compreender todas as dimensões da realidade.	34	52%	22	33%	2	3%	8	12%	0	0%	66	100%
2	A Gestão do conhecimento deve ser utilizada como metodologia de gestão.	30	45%	24	36%	5	8%	3	5%	4	6%	66	100%
3	O conhecimento é um eixo estruturante para o bom desempenho das organizações.	31	47%	29	44%	4	6%	2	3%	0	0%	66	100%
4	O conhecimento é um ativo intangível e de grande importância para a organização.	33	50%	29	44%	0	0%	2	3%	2	3%	66	100%
5	O conhecimento e o tempo constituem diferencial competitivo para as organizações.	39	59%	20	30%	0	0%	6	9%	1	2%	66	100%
6	As demandas da área são atendidas em tempo hábil.	28	43%	26	39%	7	10%	5	8%	0	0%	66	100%
7	A maioria dos empregados da área tem formação compatível às exigidas para o perfeito desempenho de suas atividades.	64	97%	2	3%	0	0%	0	0%	0	0%	66	100%
8	O grau de complexidade e de responsabilidade das atividades da área requerem capacitação específica.	24	36%	30	45%	3	5%	6	9%	3	5%	66	100%
9	Senhor(a) considera que as pessoas da sua equipe conhecem as normas e diretrizes vigentes.	20	30%	37	56%	0	0%	9	14%	0	0%	66	100%
10	Todos os empregados conhecem e tem internalizados a Missão, a Visão, os Valores e os Desafios da organização.	39	59%	23	35%	0	0%	4	6%	0	0%	66	100%

<b>11</b>	As normas e procedimentos necessários ao desenvolvimento das atividades são atualizados pela empresa tempestivamente.	24	36%	28	43%	5	8%	7	10%	2	3%	<b>66</b>	<b>100%</b>
<b>12</b>	Existe alguma política na sua Unidade para preparação de sucessores.	20	30%	30	45%	1	2%	11	17%	4	6%	<b>66</b>	<b>100%</b>
<b>13</b>	O fluxo de informações na sua Unidade se mantém constante mesmo com eventuais imprevistos, por exemplo, ausência de algum membro da equipe.	52	79%	12	18%	0	0%	0	0%	2	3%	<b>66</b>	<b>100%</b>
<b>14</b>	Na ausência do gestor a equipe está preparada para definir prioridades de atuação.	24	36%	26	39%	12	18%	3	5%	1	2%	<b>66</b>	<b>100%</b>
<b>15</b>	Periodicamente a equipe compartilha informações, para nivelar conhecimento.	46	70%	18	27%	0	0%	2	3%	0	0%	<b>66</b>	<b>100%</b>
<b>16</b>	As normas e procedimentos necessários ao desenvolvimento das atividades são repassados tempestivamente aos empregados.	22	33%	25	38%	9	14%	6	9%	4	6%	<b>66</b>	<b>100%</b>
<b>17</b>	A Instituição oferece aos empregados capacitação de acordo com o grau de complexidade e dificuldade das atividades desenvolvida pela área.	24	36%	30	45%	3	5%	3	5%	6	9%	<b>66</b>	<b>100%</b>
<b>18</b>	O clima organizacional contribui para o bom desempenho da área.	50	76%	12	18%	0	0%	0	0%	4	6%	<b>66</b>	<b>100%</b>
<b>19</b>	E necessária a criação de ambiente favorável para o empregado compartilhar os conhecimentos adquiridos.	49	74%	13	20%	0	0%	4	6%	0	0%	<b>66</b>	<b>100%</b>
<b>20</b>	Quando verificada maior aptidão e competência do empregado em desenvolver outra	22	33%	34	52%	4	6%	6	9%	0	0%	<b>66</b>	<b>100%</b>



atividade dentro da própria unidade é analisada a possibilidade de remanejamento.											
* <b>Legenda: 1 - Concordo; 2 - Concordo Parcialmente; 3 - Discordo; 4 - Discordo Parcialmente; 5 - Não havia tratado disto antes</b>											

Quadro 6: Dados tabulados.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

## APÊNDICE C – TABELAS E GRÁFICOS

Fator 1 - Compreensão do que é conhecimento e Gestão do conhecimento.

	Concordo (%)	Concordo Parcialmente (%)	Discordo (%)	Discordo Parcialmente (%)	Não havia tratado disto antes (%)	Total (%)
1. O conhecimento é um conjunto de informações inter-relacionadas que significa compreender todas as dimensões da realidade.	52	33	3	12	0	100
2. A Gestão do conhecimento deve ser utilizada como metodologia de gestão.	45	36	8	5	6	100
3. O conhecimento é um eixo estruturante para o bom desempenho das organizações.	47	44	6	3	0	100
4. O conhecimento é um ativo intangível e de grande importância para a organização.	50	44	0	3	3	100
5. O conhecimento e o tempo constituem diferencial competitivo para as organizações.	59	30	0	9	2	100
<b>MÉDIA</b>	<b>50,6</b>	<b>37,4</b>	<b>3,4</b>	<b>6,4</b>	<b>2,2</b>	<b>100</b>

Quadro 1: Compreensão do que é conhecimento e Gestão do conhecimento.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

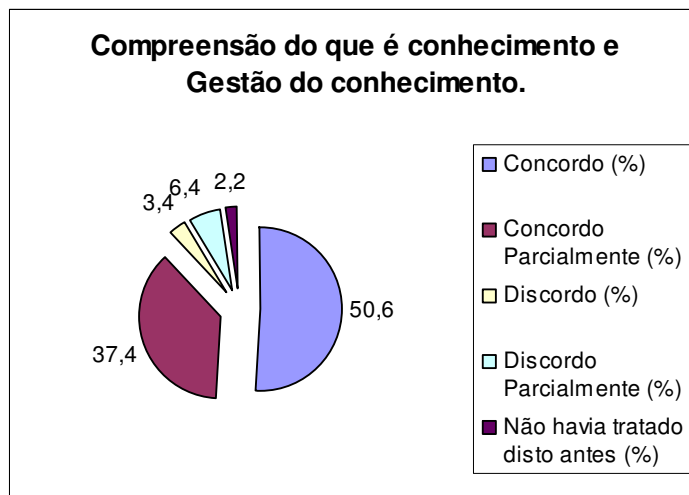


Gráfico 1: Compreensão do que é conhecimento e Gestão do conhecimento.  
 Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

## Fator 2 - Armazenamento, retenção e compartilhamento do conhecimento.

	Concordo (%)	Concordo Parcialmente (%)	Discordo (%)	Discordo Parcialmente (%)	Não havia tratado disto antes (%)	Total (%)
6. As demandas da área são atendidas em tempo hábil.	43	39	10	8	0	100
7. A maioria dos empregados da área tem formação compatível às exigidas para o perfeito desempenho de suas atividades.	97	3	0	0	0	100
8. O grau de complexidade e de responsabilidade das atividades da área requerem capacitação específica.	36	45	5	9	5	100
9. Senhor(a) considera que as pessoas da sua equipe conhecem as normas e diretrizes vigentes.	30	56	0	14	0	100
10. Todos os empregados conhecem e tem internalizados a Missão, a Visão, os Valores e os Desafios da organização.	59	35	0	6	0	100

<b>MÉDIA</b>	<b>53</b>	<b>35,6</b>	<b>3</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
--------------	-----------	-------------	----------	-----------	----------	------------

Quadro 2: Armazenamento, retenção e compartilhamento do conhecimento.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

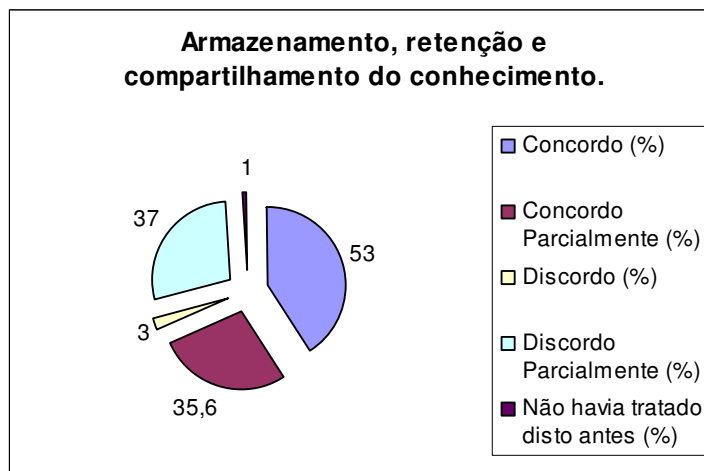


Gráfico 2: Armazenamento, retenção e compartilhamento do conhecimento.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

Fator 3 – O conhecimento que o gestor tem da equipe e da área.

	Concordo (%)	Concordo Parcialmente (%)	Discordo (%)	Discordo Parcialmente (%)	Não havia tratado disto antes (%)	Total (%)
11. As normas e procedimentos necessários ao desenvolvimento das atividades são atualizados pela empresa tempestivamente.	36	43	8	10	3	100
12. Existe alguma política na sua Unidade para preparação de sucessores.	30	45	2	17	6	100
13. O fluxo de informações na sua Unidade se mantém constante mesmo com eventuais imprevistos, por exemplo, ausência de algum membro da equipe.	79	18	0	0	3	100

14. Na ausência do gestor a equipe está preparada para definir prioridades de atuação.	36	39	18	5	2	100
15. Periodicamente a equipe compartilha informações, para nivelar conhecimento.	70	27	0	3	0	100
<b>MÉDIA</b>	<b>50,2</b>	<b>34,4</b>	<b>5,6</b>	<b>7</b>	<b>2,8</b>	<b>100</b>

Quadro 3: O conhecimento que o gestor tem da equipe e da área.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

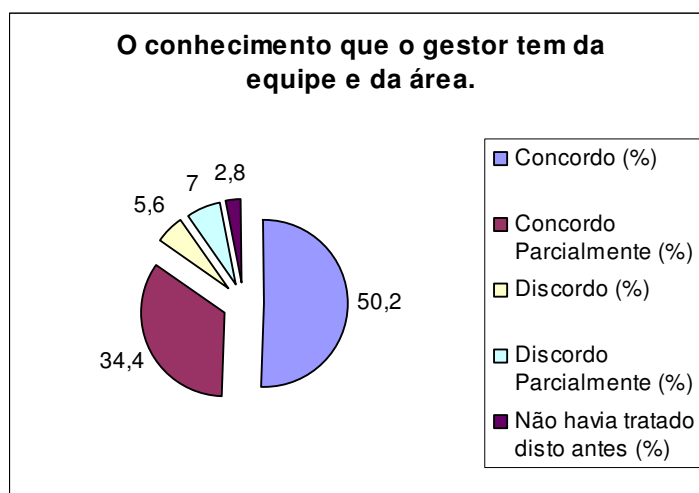


Gráfico 3: O conhecimento que o gestor tem da equipe e da área.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

#### Fator 4 - Pessoas e conhecimento como ativo intangível na Instituição.

	Concordo (%)	Concordo Parcialmente (%)	Discordo (%)	Discordo Parcialmente (%)	Não havia tratado disto antes (%)	Total (%)
16. As normas e procedimentos necessários ao desenvolvimento das atividades são repassados tempestivamente aos empregados.	33	38	14	9	6	100

17. A Instituição oferece aos empregados capacitação de acordo com o grau de complexidade e dificuldade das atividades desenvolvida pela área.	36	45	5	5	9	100
18. O clima organizacional contribui para o bom desempenho da área.	76	18	0	0	6	100
19. É necessária a criação de ambiente favorável para o empregado compartilhar os conhecimentos adquiridos.	74	20	0	6	0	100
20. Quando verificada maior aptidão e competência do empregado em desenvolver outra atividade dentro da própria unidade é analisada a possibilidade de remanejamento.	33	52	6	9	0	100
<b>MÉDIA</b>	<b>50,4</b>	<b>34,6</b>	<b>5</b>	<b>5,8</b>	<b>4,2</b>	<b>100</b>

Quadro 4: Pessoas e conhecimento como ativo intangível na Instituição.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

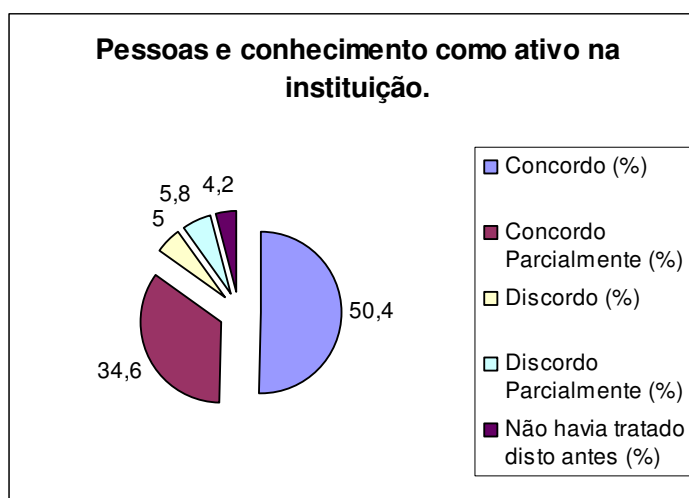


Gráfico 4: Pessoas e conhecimento como ativo intangível na Instituição.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

	Superior	Pós-graduação	Mestrado	Outros
Formação.	28	30	6	2

Quadro 5: Formação.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

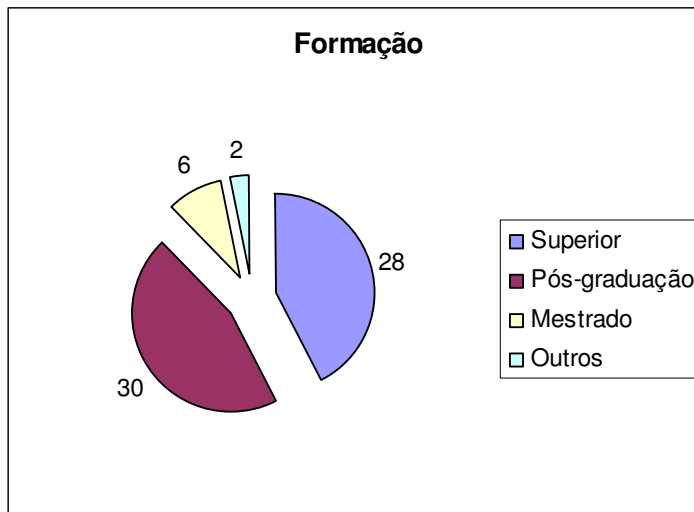


Gráfico 5: Formação

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

Tempo de empresa	1 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos
	2	4	20	38

Quadro 6: Tempo de empresa.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008

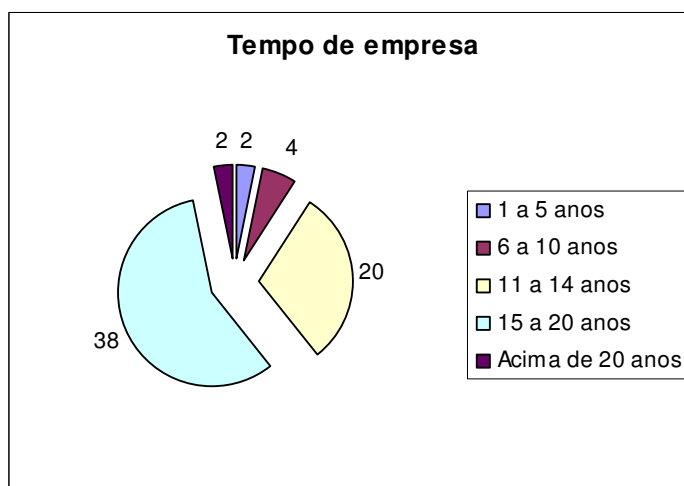


Gráfico 6: Tempo de empresa

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

Tempo de gerência.	Até 5 anos	6 a 10 anos	11 a 14 anos	Acima de 15 anos
	5	20	25	16

Quadro 7: Tempo de gerência.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.

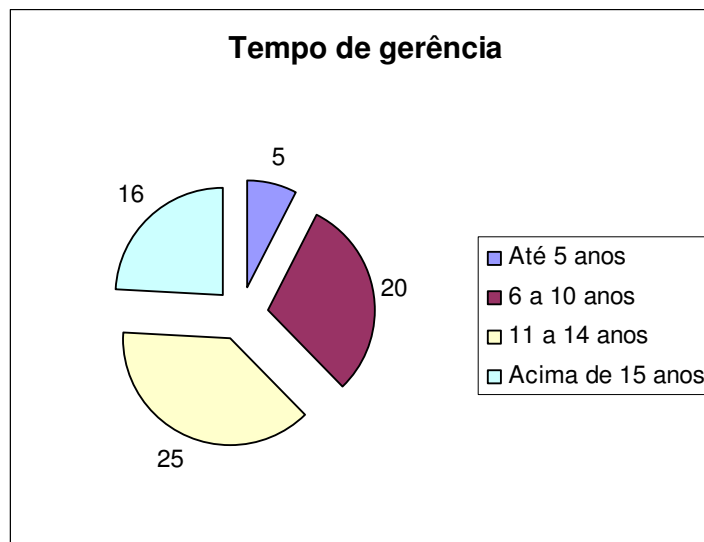


Gráfico 7: Tempo de gerência.

Fonte: Dados coletados por meio de questionário para subsidiar o presente trabalho, mai/2008.