

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

RAUDER LIMA DEMICHURKI

**A TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
RELACIONADA À ROTINA DE TRABALHO DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**PONTA GROSSA
2015**

RAUDER LIMA DEMICHURKI

**A TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
RELACIONADA À ROTINA DE TRABALHO DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do certificado de Especialista em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Industrial, do Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação, do Campus Ponta Grossa, da UTFPR.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco

PONTA GROSSA
2015



Ministério da Educação
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PONTA GROSSA
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Curso de Especialização em Engenharia de Produção



FOLHA DE APROVAÇÃO

A TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL RELACIONADA À ROTINA DE TRABALHO DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA.

por

Rauder de Lima Demichurki

Esta monografia foi apresentada no dia 13 de março de 2015 como requisito parcial para a obtenção do título de ESPECIALISTA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof.^a. Dr.^a. Luis Mauricio de Resende (UTFPR)
Banca

Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco
(UTFPR)
Orientador

Visto do Coordenador:

Prof. Dr. Luis Mauricio de Resende
Coordenador
UTFPR – Câmpus Ponta Grossa

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço ao Prof. Antônio Carlos de Francisco, pela paciência na orientação durante a elaboração deste trabalho, tendo a competência de direcionar as minhas ideias, por vezes um tanto quanto confusas, nos diversos encontros que tivemos até a conclusão deste estudo.

Agradeço à Camyla Prado da Cruz, Gerente Operacional da agência onde o estudo foi aplicado, principalmente pela solicitude e prontidão na disponibilização dos dados presentes no trabalho.

Aos colaboradores da agência pesquisada, que contribuíram respondendo os questionários enviados até mesmo antes do prazo estipulado.

Aos meus pais, Sergio e Adalzira, pelo apoio emocional e incentivos que tornaram possível a concretização deste desafio.

Por fim, agradeço à Deus, força criadora do universo que me abençoou com a saúde e inteligência necessárias para superar os desafios de cada dia por meus próprios méritos.

RESUMO

DEMICHURKI, Rauder. L. A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional relacionada à rotina de trabalho de uma agência bancária. 2015. 55 f. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2015.

O objetivo deste trabalho foi estabelecer uma relação entre a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional com a rotina de trabalho de uma agência bancária, identificando assim como acontecem os processos de criação, codificação e transferência do conhecimento durante a execução do trabalho. No referencial teórico a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional foi desmembrada em seus principais processos, sendo eles o conhecimento tácito e explícito, modos de conversão do conhecimento, espiral do conhecimento, condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional e modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional. Os dados foram coletados através de uma entrevista com a gerente operacional da agência e de um questionário aplicado à todos os colaboradores. O resultado da análise dos dados coletados revela que o processo de criação, codificação e transferência de conhecimento ocorre durante a rotina de trabalho de uma agência bancária através da interação entre conhecimento tácito e explícito na execução das atividades, onde acontecem os modos de conversão, determinados por condições capacitadoras e dentro de um modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional. Concluindo, estão presentes na rotina de trabalho todos os processos de gestão do conhecimento abordados na Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional.

Palavras-chave: Criação do conhecimento. Codificação do conhecimento. Transferência do conhecimento. Agência bancária.

ABSTRACT

DEMICHURKI, Rauder. L. The Theory of Organizational Knowledge Creation related with the work routine of a bank agency. 2015. 55 f. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2015.

The objective of this study was to establish a relationship between the Theory of Organizational Knowledge Creation with a bank agency work routine, thus identifying how happens the processes of creation, coding and transfer of knowledge during the performance of work. In the theoretical framework the Theory of Organizational Knowledge Creation was split into its main processes, the tacit and explicit knowledge, the conversion modes of knowledge, knowledge spiral, enabling conditions of organizational knowledge creation and five-phase model of organizational knowledge creation process. Data were collected through an interview with the operational manager of the agency and a questionnaire applied to all employees. The result of the analysis of the data reveals that the process of creation, coding and transfer of knowledge occurs during the work routine of a bank agency through the interaction between tacit and explicit knowledge in the implementation of activities, where the conversion modes happen, determined by enabling conditions and within a five-phase model of organizational knowledge creation process. In conclusion, there are in work routine every knowledge management processes covered in Theory of Organizational Knowledge Creation.

Keywords: Knowledge creation. Knowledge coding. Knowledge transfer. Bank agency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Duas dimensões da criação do conhecimento	14
Figura 2 – Espiral do conhecimento	17
Figura 3 – Espiral de Criação do conhecimento organizacional	18

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dois tipos de conhecimento	15
---	----

LISTA DE SIGLAS

GO	- Gerente Operacional
SECI	- Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
TCCO	- Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ocorrência da utilização do conhecimento tácito e explícito	30
Tabela 2 – Criação do conhecimento	30
Tabela 3 – Ocorrência da codificação do conhecimento	31
Tabela 4 – Ocorrência da transferência do conhecimento	31
Tabela 5 – Ocorrência da Socialização	32
Tabela 6 – Ocorrência da Externalização	32
Tabela 7 – Ocorrência da Combinação	33
Tabela 8 – Ocorrência da Internalização	34
Tabela 9 – Ocorrência da Intenção	34
Tabela 10 – Ocorrência da Autonomia	35
Tabela 11 – Ocorrência da Flutuação e do Caos criativo	35
Tabela 12 – Ocorrência da Redundância	36
Tabela 13 – Utilização da Variedade de requisitos	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	13
2.1.1 Conhecimento e Informação	13
2.1.2 Duas Dimensões da Criação do Conhecimento	14
2.1.3 Quatro Modos de Conversão do Conhecimento	15
2.1.4 Espiral do Conhecimento	16
2.1.5 Condições Capacitadoras da Criação do Conhecimento Organizacional	18
2.1.6 Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional	19
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	21
3.1 TIPO DE PESQUISA	21
3.2 ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	21
3.3 POPULAÇÃO PESQUISADA	22
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	22
3.4.1 Entrevista	22
3.4.2 Questionário	23
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	23
4 RESULTADOS	24
4.1 ANÁLISE DA ENTREVISTA	24
4.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	29
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
6 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICES	45
ANEXOS	54

1 INTRODUÇÃO

No âmbito acadêmico, existem inúmeras definições para o que é conhecimento, mas a diferença entre dados, informação e conhecimento nem sempre é tão fácil de ser definida. Os autores Davenport e Prusak (2003) consideram que o conhecimento está sim relacionado com dados e informações, mas conhecimento não é nenhum deles. Para cada uma desses conceitos, fazem uma diferenciação, de início (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 3) consideram que:

“Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. Embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles não podem dizer o que fazer. Dados nada dizem sobre a própria importância ou irrelevância. Porém, os dados são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação.”

A partir do momento em que os dados ganham um significado por parte do indivíduo que os analisa, tornam-se informações. “A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Ela deve informar; são os dados que fazem a diferença” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 4).

Levando em conta a proposta de que “informação é dado investido de relevância e propósito. Por conseguinte, a conversão de dados em informação requer conhecimento.” (DRUCKER, 2000, p. 13). Davenport e Prusak (2003) também manifestam que da mesma forma que os dados subsidiam a informação, a informação é a base para a criação do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que o conhecimento é na verdade justificar uma crença pessoal com relação à verdade, e diferenciam conhecimento de informação considerando que “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 64).

Com base em todos esses conceitos de diferentes autores, chega-se à conclusão de que o conhecimento deriva dos dados e da informação, mas somente pode ser gerado com a participação dos indivíduos nesse processo. As organizações, sejam elas privadas ou públicas, que visem lucro ou não, são compostas por indivíduos, e em uma economia regida pelo conhecimento, é impossível criar conhecimento sem a presença dos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65):

“Em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia

“organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.”

Para que seja válida a tentativa de se manter na organização o conhecimento criado ou possuído pelos indivíduos, “as empresas contratam funcionários mais pela experiência do que pela inteligência ou a escolaridade porque entendem o valor do conhecimento desenvolvido e comprovado ao longo do tempo” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 14).

O trecho retirado de (SCHLESINGER et al. 2008, p. 5) ilustra contexto do desafio das organizações de manter o conhecimento dos indivíduos:

“O maior desafio das organizações, na atualidade, está em aprender a converter o conhecimento dos seus colaboradores em conhecimento organizacional. As inquietações e a complexidade dessa “nova era” começam pelas próprias tentativas de possibilitar a verbalização ou explicitação do recurso conhecimento. Um recurso que, ao contrário dos outros, como os recursos financeiros, naturais ou a mão-de-obra, é dificilmente compreendido, classificado, medido ou transmitido. É um recurso invisível, intangível, de difícil imitação e que teve, ao longo da história, diferentes significados e funções.”

O conhecimento não é criado pelas organizações, ele é criado pelos indivíduos, porém os produtos e serviços que são propriedade da organização e disponibilizados aos clientes, estão diretamente relacionados com a capacidade criativa e o conhecimento dos indivíduos que fazem parte da organização. No contexto de uma economia globalizada o conhecimento é realmente a vantagem competitiva que diferencia as empresas que obtêm sucesso das que fracassam, por isso as organizações procuram se transformar em ambientes que valorizam o aprendizado, e propiciam espaços para a criação e compartilhamento de conhecimentos entre os indivíduos que a compõe.

O desafio das organizações da era do conhecimento é criar, codificar e transmitir o conhecimento entre seus indivíduos, propiciando para isso um ambiente favorável e com condições que capacitem a ocorrência desse fenômeno.

Esta pesquisa elabora uma reflexão sobre como a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997) pode estar relacionada com a rotina de trabalho de uma agência bancária.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Refletindo a respeito da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi e a rotina de trabalho de uma agência bancária definiu-se o seguinte problema de pesquisa:

Como ocorre a criação, codificação e transferência de conhecimento durante a rotina de trabalho em uma agência bancária?

No intuito de responder a este problema de pesquisa foram traçados os objetivos a seguir.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997) está relacionada com a rotina de trabalho de uma agência bancária.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os processos relacionados à gestão do conhecimento (criação, codificação e transferência) utilizados durante a execução do trabalho.
- b) Estabelecer a ocorrência dos modos de conversão do conhecimento durante a execução do trabalho.
- c) Mapear a existência das condições capacitadoras da criação, codificação e transferência do conhecimento organizacional em uma agência bancária.
- d) Estabelecer a ocorrência do Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional na execução do trabalho em uma agência bancária.

1.3 JUSTIFICATIVA

Schlesinger et al. (2008) afirma que a transformação da sociedade industrial para uma sociedade baseada no conhecimento se dá pela mudança do fator de produção, agora o conhecimento é encarado como motor da economia. Tal fato propõe uma grande evolução, comparando a realidade vivida pelo trabalhador da Revolução Industrial, que não passava de um mero executante, dispensando criatividade e inteligência, com a realidade do trabalhador moderno, capaz de desenvolver sua própria lógica de trabalho e reconhecido como detentor de conhecimento. Da mesma maneira Drucker (2000) coloca que “o centro de gravidade do emprego desloca-se rapidamente de trabalhadores manuais e pessoal de escritório para trabalhadores do conhecimento, que resistem ao modelo do comando e controle copiado das organizações militares de 100 anos atrás” (DRUCKER, 2000, p. 10). As organizações buscam converter o conhecimento dos trabalhadores em conhecimento organizacional, recorrendo à tentativas de verbalização e explicitação do recurso conhecimento, devendo assim ser flexíveis em criar ambientes propícios para a criação e compartilhamento do conhecimento criado, a fim de ser traduzido em produtos, processos e serviços inovadores. “Pesquisadores de negócios, consultores e próceres da mídia de todo o mundo exortaram as empresas de hoje a encarar a gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva, a se concentrar na necessidade dos trabalhadores do conhecimento.” (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 11).

Gestão do Conhecimento e estudos em instituições bancárias são temas muito difundidos atualmente no meio acadêmico, porém não se nota uma abordagem que relacione os dois temas em um mesmo estudo. Trazendo como justificativa para explorar o tema Gestão do Conhecimento na rotina de trabalho de uma agência bancária, o trecho de (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6):

“Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.”

Este trabalho propõe-se a analisar como a Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997) está relacionada com a rotina de trabalho em uma agência bancária.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

2.1.1 Conhecimento e Informação

Para identificar as diferenças entre conhecimento e informação Nonaka e Takeuchi (1997) fazem três observações. Primeira, o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, deve envolver uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica. Segunda, o conhecimento está relacionado à ação, sempre tem uma finalidade. E terceira, o conhecimento e a informação dizem respeito ao significado, ou seja um contexto de relação.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é tratado como “crença verdadeira justificada”, considerando o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à “verdade”. “As pessoas justificam a veracidade de suas crenças com base em observações do mundo; essas observações, por sua vez, dependem de um ponto de vista único, da sensibilidade pessoal e da experiência individual” (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 15).

Nonaka e Takeuchi (1997) salientam que a informação pode ter duas perspectivas: a informação “sintática” (ou o volume de informações) e a informação “semântica” (ou o significado). Considerando o contexto da criação do conhecimento, o aspecto semântico da informação se mostra mais útil, devido ao fato de que uma abordagem apenas relacionada ao volume seria incapaz de captar a importância das informações.

Seguindo os conceitos de informações sintáticas e semânticas, e a percepção de que o conhecimento está relacionado com um processo humano de justificação de crenças, “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 64)

2.1.2 Duas Dimensões da Criação do Conhecimento

A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO) é composta de duas dimensões, uma epistemológica e outra ontológica, representada por Nonaka e Takeuchi (1997, p.62) na Figura 1:

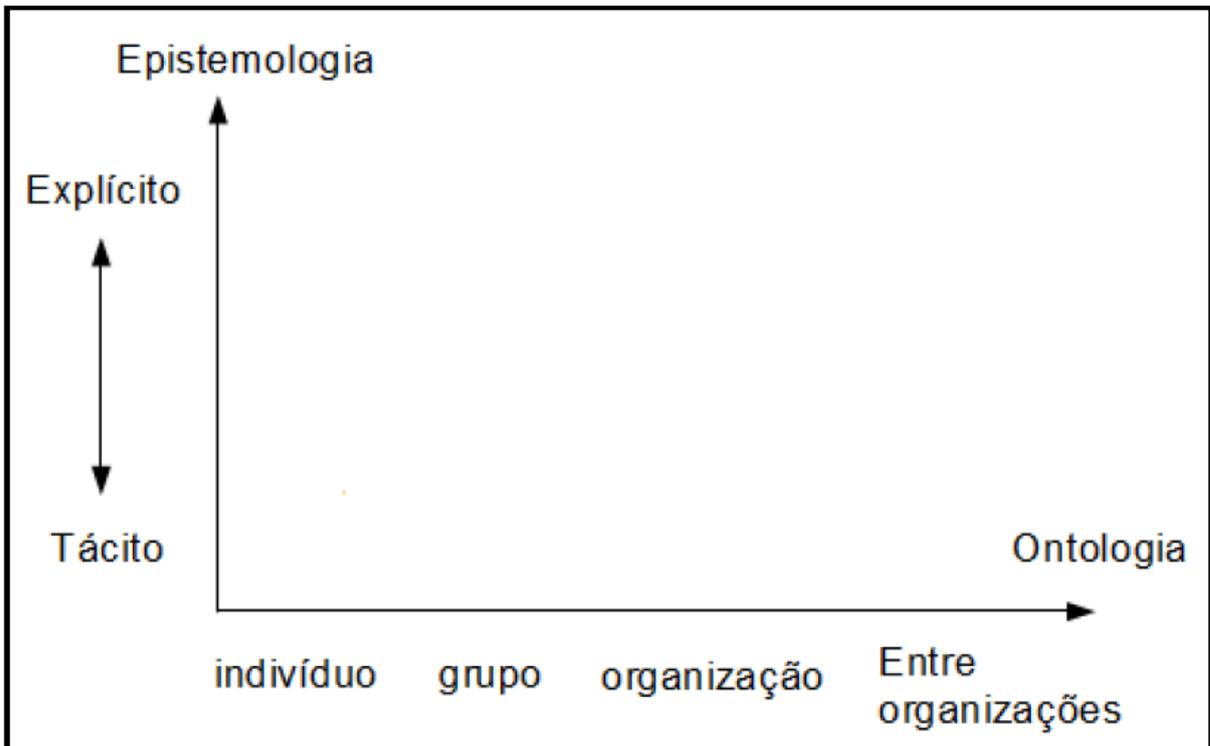


Figura 1 – Duas dimensões da criação do conhecimento.
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.62)

Para explicar a dimensão ontológica Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento não é criado pelas organizações, mas sim por seus indivíduos, as organizações devem proporcionar contextos para que a criação de conhecimentos ocorra. O conhecimento organizacional deve ser encarado como uma cristalização do conhecimento dos indivíduos, ou seja, o conhecimento das pessoas deve ser ampliado à rede de conhecimentos da organização.

Na dimensão epistemológica Nonaka e Takeuchi (1997) dividem o conhecimento em tácito e explícito. Conhecimento tácito é pessoal, difícil de ser formulado e comunicado. O conhecimento explícito é o conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Os autores Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) reforçam a ideia de que o conhecimento tácito se vincula aos sentidos, à expressão corporal, à percepção individual, às experiências físicas e à intuição, sendo assim difícil de ser descrito para os outros. Em contrapartida, o

conhecimento explícito pode ser colocado no papel, formulado em orações e períodos ou expresso por meio de desenhos.

Conhecimento tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Quadro 1 – Dois Tipos de Conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67)

Por mais que sejam duas classificações distintas, Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que o conhecimento tácito e explícito são mutuamente complementares, é através da interação social entre eles que ocorre a criação do conhecimento humano, criação esta realizada pela interação social também, não só confinada dentro do indivíduo. A esta interação entre conhecimento e indivíduos os autores denominam de “conversão do conhecimento”.

A filosofia ocidental de conhecimento, trata as empresas como processadoras de informação, onde o fluxo da informação vem do ambiente externo à organização para o ambiente interno. Porém essa abordagem não demonstra como ocorre a inovação, na abordagem descrita na Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, a empresa é vista como possível criadora de novos conhecimentos e informações, podendo portanto recriar seu meio e influenciar o ambiente externo.

2.1.3 Quatro Modos de Conversão do Conhecimento

Baseando-se na interação entre conhecimento tácito e explícito, (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 68-79) propõe que a conversão ocorre de quatro modos diferentes:

“(1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos de socialização; (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação; e (4) de conhecimento explícito para o conhecimento tácito, ou internalização”.

- Socialização ocorre do compartilhamento da experiência de uma pessoa com a outra, criando conhecimento tácito. O conhecimento tácito pode ser adquirido através da observação, imitação e prática, sem usar a linguagem. A experiência é o segredo, “a mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos

contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69).

- Externalização pode ser considerado a chave para criação do conhecimento, pois é o modo de conversão presente na criação do novo conceito e ocorre através do diálogo ou reflexão coletiva, com o uso sequencial da metáfora, analogia e modelo. “É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71).

- Combinação ocorre quando o conhecimento explícito criado é organizado em um sistema de conhecimento. “Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75).

- Internalização está associada ao “aprender fazendo”, onde o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito, internalizando-se na forma de modelos mentais ou *know-how*. “Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais, ou histórias orais” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 78). Os documentos e manuais ajudam tanto a internalizar as experiências dos indivíduos, quanto a transferir o conhecimento explícito para outras pessoas, possibilitando que elas usufruam indiretamente das experiências documentadas por outros.

Os quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização também são chamados pela sigla SECI.

2.1.4 Espiral do Conhecimento

“A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 79). Essa interação ocorre pela passagem entre os diferentes modos de conversão do conhecimento, influenciados por diferentes fatores, como a construção do campo, diálogo, associação do conhecimento explícito e o “aprender fazendo”.

Segundo Nonaka Takeuchi (1997), cada modo de conversão está associado a um conhecimento específico:

- Socialização: conhecimento compartilhado;
- Externalização: conhecimento conceitual;
- Combinação: conhecimento sistêmico;
- Internalização: conhecimento operacional.

“Esses conteúdos do conhecimento interagem entre si na espiral de criação do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 81). Esta espiral está representada na Figura 2:



Figura 2 – Espiral do conhecimento.
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a organização não pode criar conhecimento sozinha, o conhecimento tácito dos indivíduos compõe a base da criação do conhecimento organizacional. A organização deve ampliar esse conhecimento dos indivíduos através dos quatro modos de conversão para que ele seja cristalizado em níveis ontológicos superiores. “A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82).

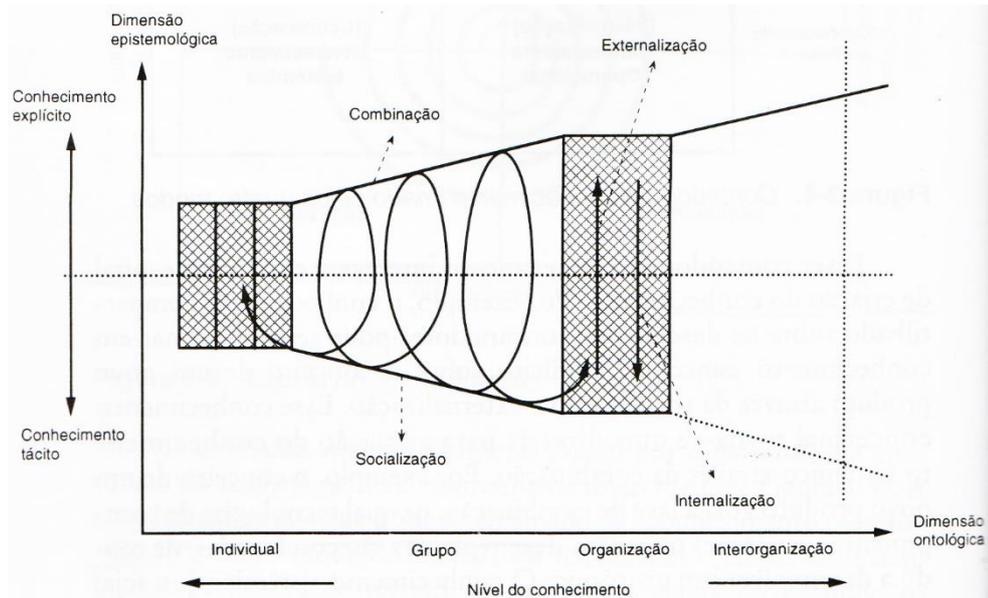


Figura 3 – Espiral de criação do conhecimento organizacional.
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82)

2.1.5 Condições Capacitadoras da Criação do Conhecimento Organizacional

Para que a espiral do conhecimento seja viável, a organização deve proporcionar um contexto adequado à criação e transmissão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) elencam quais as cinco condições capacitadoras essenciais:

- **Intenção:** pode ser considerada a expectativa de alcance das metas estabelecidas, normalmente a intenção assume a forma de estratégia dentro da empresa. “Para criar conhecimento, as organizações devem estimular o compromisso de seus funcionários, formulando uma intenção organizacional e propondo-lhes essa intenção” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 84).

- **Autonomia:** de acordo com as circunstâncias, todos os indivíduos da organização devem trabalhar de maneira autônoma, motivando assim a criação de novo conhecimento. “Ideias originais emanam de indivíduos autônomos, difundem-se dentro da equipe, transformando-se então em ideias organizacionais” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 86).

- **Flutuação e Caos Criativo:** para Nonaka e Takeuchi (1997) ambos são causados naturalmente ou podem ser gerados intencionalmente. Possibilitam um colapso de rotinas e hábitos, ou seja, interrompem o estado de ser habitual e confortável, forçando os indivíduos a

questionar e reconsiderar seus pensamentos, atitudes e premissas, estimulando assim a criação de conhecimento organizacional.

- Redundância: através de uma superposição intencional de informações das atividades e responsabilidades da empresa como um todo. “O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que outros estão tentando expressar” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 92).

- Variedade de Requisitos: necessária aos membros de uma organização para de maneira flexível e rápida ter acesso às informações em todos os níveis organizacionais. “O desenvolvimento de uma estrutura organizacional horizontal e flexível na qual diferentes unidades são interligadas por intermédio de uma rede de informações é uma forma de lidar com a complexidade do ambiente” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 95).

2.1.6 Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional

Baseado no contexto teórico e adicionando a dimensão de tempo, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam um modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional:

O processo de criação do conhecimento organizacional começa com o compartilhamento do conhecimento tácito, que corresponde aproximadamente à socialização, pois, inicialmente, o conhecimento rico e inexplorado que habita os indivíduos precisa ser amplificado dentro da organização. Na segunda fase, o conhecimento tácito compartilhado, por exemplo, por uma equipe auto-organizada é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito, um processo semelhante à externalização. O conceito criado precisa ser justificado na terceira fase, na qual a organização determina se vale realmente a pena perseguir esse novo conceito. Na quarta fase, recebido o sinal verde, os conceitos são convertidos em um arquétipo, que pode assumir a forma de um protótipo no caso do desenvolvimento de um produto “concreto” ou em um mecanismo operacional no caso de inovações “abstratas”, por exemplo, um novo valor da empresa, um sistema gerencial inovador ou uma nova estrutura organizacional. A última fase amplia o conhecimento criado, por exemplo, em uma divisão a outras pessoas da mesma divisão, a outras divisões ou até a componentes externos constituindo o que chamamos de difusão interativa do conhecimento (*cross-leveling of knowledge*). Esses componentes externos incluem clientes, empresas afiliadas, universidades e distribuidores. Uma empresa criadora de conhecimento não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual existe um intercâmbio constante de conhecimento com o ambiente externo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 96-97).

As fases ocorrem na seguinte sequência:

- Compartilhamento do conhecimento tácito: corresponde ao processo de socialização através de um “campo” no qual os indivíduos interagem um com os outros, “o campo de interação típico é uma equipe auto-organizada, na qual membros de vários departamentos funcionais trabalham juntos para alcançar uma meta em comum” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 97). Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997),

Uma equipe auto-organizada facilita a criação do conhecimento organizacional através da variedade de requisitos dos membros da equipe, que experimentam a redundância de informações e compartilham suas interpretações da intenção organizacional. A gerência injeta o caos criativo, estabelecendo metas desafiadoras e concedendo aos membros da equipe um alto grau de autonomia. Uma equipe autônoma começa a estabelecer as fronteiras de suas próprias tarefas e, como uma “unidade ampliadora de fronteiras”, começa a interagir com o ambiente externo, acumulando tanto conhecimento tácito quanto explícito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.98).

- Criação de Conceitos: Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que corresponde ao processo de externalização, onde o modelo mental tácito que surgiu na fase anterior é verbalizado em palavras, frases e conceitos explícitos através do diálogo contínuo e reflexão coletiva.

- Justificação de Conceitos: os indivíduos filtram as informações avaliando se os conceitos recém criados valem a pena para a organização e a sociedade. “Para organizações de negócios, os critérios normais de justificação incluem custo, margem de lucro e grau de contribuição de um produto para o crescimento da empresa” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 98).

- Construção de um arquétipo: corresponde a uma fase semelhante à combinação, onde o conceito criado e justificado se transforma em algo tangível e concreto, como um protótipo ou modelo. Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que essa fase é complexa e exige a cooperação de diferentes departamentos. A intenção organizacional deve convergir as diferentes habilidades técnicas e tecnologias da organização para a criação desse protótipo, apoiada pela variedade de requisitos e a redundância.

- Difusão interativa do conhecimento: “O novo conceito, que foi criado, justificado e transformado em modelo, passa para um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível ontológico diferente” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 101). Esse processo que é interminável e que se atualiza continuamente pode ocorrer tanto dentro da organização quanto entre organizações.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo é composto pela descrição do tipo de pesquisa, população pesquisada, instrumentos de pesquisa utilizados (entrevista e questionário) e procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Justificando os propósitos de pesquisas Ganga (2012) afirma que, “pesquisas descritivas envolvem o exame de um fenômeno para melhor defini-lo ou diferenciá-lo de outro fenômeno. Visam descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GANGA, 2012, p. 204).

Segundo Ganga (2012), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar o entendimento inicial de um problema ainda pouco explorado, amplo e desconhecido, revelam também uma tentativa de verificar se certo fenômeno ocorre ou não. De acordo com o autor, a pesquisa bibliográfica pode ser considerada como exploratória, pois nesse tipo de pesquisa é comum um processo investigativo não muito formalizado, utilizando-se inclusive de entrevistas não padronizadas como instrumento de coleta de dados.

Esta pesquisa pode ser considerada como descritiva, pois teve a intenção de descrever o processo de criação, codificação e transmissão de conhecimento e, também como exploratória, tendo em vista que este foi um estudo inicial a respeito destes processos no contexto de uma agência bancária.

3.2 ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A organização bancária pesquisada, de economia privada, está sediada no município de Carambeí (PR). A agência foi investigada como um todo, incluindo tanto a área comercial quanto operacional.

3.3 POPULAÇÃO PESQUISADA

A agência possui um total de 8 funcionários, todos foram escolhidos para comporem a população de pesquisa, afinal participam de diferentes atividades, possuindo assim uma visão privilegiada e peculiar com relação à rotina de trabalho da agência. Ocorreu uma entrevista com a Gerente Operacional e foram respondidos 8 questionários o que representou 100% de retorno.

3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Na a elaboração desta monografia, as duas técnicas de pesquisa utilizadas foram a entrevista e o questionário.

3.4.1 Entrevista

Após a revisão da literatura, foi adaptado e aplicado um roteiro de entrevista (APÊNDICE B), com a intenção de verificar a criação, codificação e transferência de conhecimento ocorrida durante a execução das atividades em uma agência bancária. O roteiro foi elaborado e adaptado tomando por base o referencial teórico e a dissertação de Souza (2008).

O tipo de entrevista utilizado foi a semi-estruturada, onde “o pesquisador usa o roteiro como referência para a entrevista que transcorre de forma mais livre, tal como uma conversa entre entrevistador e entrevistado sobre os temas de interesse da pesquisa” (TOZONI-REIS, 2009, p. 29).

A entrevista foi realizada com a gerente operacional da agência em 02 de fevereiro de 2015 e teve duração de 1 hora e 15 minutos, todas as perguntas do roteiro foram respondidas.

3.4.2 Questionário

Lakatos e Marconi (2001) afirmam que o “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 201).

O questionário aplicado tinha em sua maioria questões fechadas e foi feito com base na revisão da literatura, na entrevista realizada e na adaptação do questionário elaborado por Souza (2008). Durante a construção do questionário, também foi adaptado o quadro de variáveis de Souza (2008) (APÊNDICE A), que relaciona as variáveis do referencial teórico, sua operacionalização e as perguntas.

Todos os funcionários da agência foram convidados à responder o questionário, o convite foi enviado por intermédio da Gerente Operacional e os colaboradores tiveram duas semanas para preencher os dados. O questionário utilizado encontra-se no APÊNDICE C.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Levou em consideração os tópicos presentes na Teoria da Criação do Organizacional, de Nonaka e Takeuchi (1997): Tipos de Conhecimento, Modos de Conversão, Condições Capacitadoras da Criação do Conhecimento Organizacional e o Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional.

Com a intenção de verificar como ocorre a criação, codificação e transferência do conhecimento durante a execução do trabalho em uma agência bancária, foi realizada uma análise das informações obtidas através da entrevista e dos questionários. A apresentação e discussão dos resultados é resultado desta análise em comparação com as variáveis presentes no Quadro de Variáveis (APÊNDICE A).

4 RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DA ENTREVISTA

A primeira pergunta do roteiro de entrevistas era “qual tipo de conhecimento é mais utilizado ou compartilhado – tácito ou explícito?”, após uma breve introdução a respeito dos conceitos a gerente respondeu que principalmente explícito, pois as atitudes dos colaboradores devem ser embasadas nos treinamentos, manuais e normas da instituição que são disponibilizados. Trecho da entrevista:

- “Explícito, porque quando você vai fazer um procedimento, seja em qualquer área que você atue, você vai estar amparado em manuais e normas, também recebe treinamentos via e-learning que vão te mostrar o que fazer, quando fazer e como fazer. Por exemplo, na abertura de caixa, há um procedimento padrão seguido por todos e que é necessário ser feito antes de começar a fazer o atendimento ao cliente. Você pode encontrar este procedimento em manual, que você acessa pelo próprio sistema. Todas as normas, estão disponíveis no portal dos colaboradores via intranet.”

Porém mais adiante na entrevista, também associa a utilização do conhecimento tácito durante a realização do trabalho. Conforme o trecho:

- “Basicamente quando você não sabe alguma coisa, pergunta para outro colega mais experiente e quando ninguém sabe, ou não tem certeza, você procura no manual.”

Perguntada a respeito da criação, codificação e transferência do conhecimento, a entrevistada respondeu que todas essas fases ocorrem, mas de diferentes maneiras dentro do trabalho. A criação do conhecimento ocorre a partir da socialização com outros colegas, e a transferência acontece por intermédio dessa própria interação e através de treinamentos. Trecho da entrevista:

- “A maior parte do que você aprende é através de conversas com outros colegas, você só consulta o manual em último caso, mas todo o conhecimento novo gira em torno do processos e métodos de trabalho. Tipo agora que vão mudar o sistema dos caixas, eles estão criando uma nova plataforma, a mudança vai ser gradativa, mas já começaram a passar vários treinamentos e-learning pra você ter uma noção de como tudo vai funcionar. Disponibilizaram também uma linha de telefone específica para isso, retirar dúvidas e pedir suporte quando você começar a trabalhar no novo sistema.”

Explicou também que existe um programa institucional que tem esse objetivo, chamado Rede de Ideias. O programa visa centralizar o conhecimento e melhores práticas para depois difundir entre os demais colaboradores, realizando portanto as fases de codificação e transmissão. Trecho da entrevista:

- “Existe um programa de incentivo chamado Rede de Ideias. Se você identificar alguma dificuldade no processo ou algo que pode ser melhorado (vi uma coisa aqui que não está legal, poderia melhorar se fosse...), você dá sua opinião ou sugestão de melhoria dentro desse programa, os colegas avaliam e votam na sua ideia, se também for uma dificuldade deles, essa ideia vai ser implementada e se tornará uma norma. O lado bom é que a pessoa ganha um bonificação, além do reconhecimento pela atitude.”

Foram quatro as questões a respeito modos de conversão, uma para cada modo. De acordo com a entrevistada, os principais conhecimentos que são englobados pela Socialização são os referentes às atividades da própria rotina de trabalho. A Externalização está presente no programa Rede de Ideias, onde algo que é comum apenas ao indivíduo pode ser avaliado pelos colegas e se expandir organizacionalmente, tornando-se um documento. Citando um exemplo de mudança do sistema, onde estão sendo disponibilizados treinamentos virtuais e um linha telefônica podemos identificar a fase da Combinação. Para se caracterizar a Internalização foi utilizada uma pergunta que visava descobrir quais conhecimentos adquiridos de manuais ou documentos foram incorporados ao dia-a-dia sem necessidade de consulta posterior. A gerente operacional relatou uma experiência de uma regulamentação a respeito de despesas com viagens que foi internalizada.

Trechos da entrevista relacionados a cada modo de conversão:

- Socialização - “A própria rotina de trabalho, isso engloba todas as atividades que você executa. Basicamente quando você não sabe alguma coisa, pergunta para outro colega mais experiente e quando ninguém sabe, ou não tem certeza, você procura no manual.”

- Externalização – “Existe um programa de incentivo chamado Rede de Ideias. Se você identificar alguma dificuldade no processo ou algo que pode ser melhorado (vi uma coisa aqui que não está legal, poderia melhorar se fosse...), você dá sua opinião ou sugestão de melhoria dentro desse programa, os colegas avaliam e votam na sua ideia, se também for uma dificuldade deles, essa ideia vai ser implementada e se tornará uma norma.”

- Combinação – “Tipo agora que vão mudar o sistema dos caixas, eles estão criando uma nova plataforma, a mudança vai ser gradativa, mas já começaram a passar vários treinamentos e-learning pra você ter uma noção de como tudo vai funcionar. Disponibilizaram

também uma linha de telefone específica para isso, retirar dúvidas e pedir suporte quando você começar a trabalhar no novo sistema.”

- Internalização - “Durante algum tempo fiz parte da equipe que atendia outras cidades, portanto eu tenho como exemplo as regulamentações sobre despesas em caso de viagem, lá está discriminado todos os custos que o banco cobre e até quais valores você pode utilizar para ser reembolsado depois. Este é um conhecimento que eu utilizava diariamente, e como viajava muito, seria ineficiente ficar consultando antes de fazer qualquer coisa.”

Semelhante à abordagem utilizada para cada modo de conversão, cada condição capacitadora da criação do conhecimento organizacional tinha uma pergunta correspondente. A primeira era relativa à Intenção e se havia alguma determinação da instituição para se criar, codificar e transferir o conhecimento. De acordo com o ponto de vista da entrevistada isso ocorre o tempo todo, principalmente através da utilização de material visual, cita também uma cartilha que deve ser disseminada entre os colaboradores.

A questão referente à formação de equipes auto-organizadas e com liberdade de ação tinha como objetivo identificar a segunda condição capacitadora, a Autonomia. A gerente respondeu que existiam reuniões onde pessoas de diferentes cidades e formações discutiam o desempenho, e fruto dessas reuniões já haviam sido traçados novos planos de ações e práticas dentro da instituição.

Flutuação e Caos Criativo foram analisados através de duas perguntas distintas. Uma questionava se a organização inseriu novos processos e rotinas que levaram a uma revisão de hábitos por parte dos funcionários e a outra se houve uma inserção natural ou intencional de crise que forçou os funcionários a reverem seu foco. Em ambas as perguntas a entrevistada reconheceu a revisão de procedimentos executados principalmente pela inserção natural de uma situação de crise que ela exemplifica na entrevista.

A Redundância esteve presente na questão “existiu a repetição dos objetivos e estratégias organizacionais por todos os níveis da organização, de maneira a que os mesmos fossem internalizados pelos funcionários?” A resposta da GO foi de que existe através de reuniões, quadro de avisos, e-mails, ligações telefônicas, inclusive através da avaliação e feedbacks dos funcionários.

A variedade de requisitos, foi a última condição capacitadora analisada por meio da pergunta “você identificou situações que possibilitaram e/ou incentivaram o rodízio dos funcionários, provocando desta forma a disseminação dos conhecimentos por outras áreas/agências, além de provocarem a atualização destes profissionais?”. Em sua resposta a entrevistada respondeu que faz parte da política da empresa o rodízio de algumas funções dentro

da regional e com o rodízio os colaboradores sempre levam novos conhecimentos de um lugar para outro.

Trechos da entrevista relacionados a cada condição capacitadora do conhecimento organizacional:

- **Intenção** – “Fazem isso o tempo todo. No caso daquela nova plataforma dos caixas que comentei antes, tem vários calendários e réguas, enfim, brindes que eles dão para os funcionários irem se interessando em aprender a usar o novo sistema. Utilizam também material visual, como folders e cartazes, igual o Programa de Pontos, que tem uma cartilha onde você estuda e deve disseminar para seus funcionários depois.”

- **Autonomia** – “Os gerentes se reúnem a cada dois meses para discutir sobre o desempenho de suas agências e nessas reuniões sempre surgem novas ideias. Esses gerentes são de várias agências em diferentes cidades, todos tem conhecimento ou formação na área de finanças ou administração. Por exemplo, fruto das reuniões já foram traçados novos planos de ações e melhores práticas para auxiliar nos resultados de algumas regiões.”

- **Flutuação e Caos Criativo** – “Por exemplo, temos problemas com assaltos aos clientes e explosões aos caixas eletrônicos, sempre há a recomendação de se disponibilizar a quantia mínima de dinheiro para evitar os prejuízos, também saques de valores muito altos devem ser agendados com antecedência.”

“Como já comentei anteriormente, há aumento da violência contra instituições bancárias, isso mudou várias questões dentro da nossa rotina de trabalho, inclusive o modo de atender os clientes, realmente cumprir os procedimentos que fazem parte dos manuais, tudo visando maior segurança tanto para os clientes quanto para os colaboradores.”

- **Redundância** – “Sim, como já comentei existem as reuniões periódicas com os gerentes, mas dentro das agências acontecem reuniões diárias com o gestor direto, nessas reuniões ocorre o alinhamento dos objetivos. Toda agência trabalha também com um quadro de avisos e lembretes. Toda vez que surge uma nova determinação os superiores sempre reforçam o que deve ser feito, através de e-mail ou ligações até mesmo dão dicas de como fazer. De tempos em tempos todos passam por avaliações onde recebem um feedback, principalmente levando em consideração o desempenho dos funcionários de acordo com os objetivos traçados.”

- **Variedade de Requisitos** – “A cada 2 anos, é feito um rodízio de gerentes dentro da regional, há também o rodízio de caixas que acontece todo ano também na regional, isso é uma política da empresa. Sempre nesses rodízios o funcionário leva algum procedimento feito diferenciado em uma outra agência, a própria maneira de atender o cliente, a maneira de tratar

os problemas e a maneira de dividir as tarefas são conhecimentos que são transferidos junto com esse rodízio de funcionários.”

O último tópico analisado na entrevista era o modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional. O Compartilhamento do conhecimento tácito, primeira fase do modelo, teve como forma de análise a questão a seguir: “você identificou funcionários compartilhando suas habilidades ou experiências (conhecimento tácito), trabalhando em conjunto para atingir um objetivo funcional?”. A gerente entrevistada afirmou que sim, e contextualizou um exemplo entre os funcionários novos e com mais experiência.

A segunda fase do modelo, a Criação de conceitos, foi investigada através do questionamento se os membros intensificaram o diálogo permanente, desenvolvendo um modelo mental tácito compartilhado e transformando este em palavras e conceitos explícitos. A GO justificou que tal fato ocorre constantemente, utilizando conceitos na própria rotina de trabalho e expressões que se referem à atalhos no sistema.

A terceira fase do modelo é composta pela Justificação de conceitos, a pergunta utilizada para averiguar como ocorre esta justificação foi: “os novos conceitos criados foram avaliados no intuito de verificar se os mesmos realmente são proveitosos para a organização e para a sociedade, verificando se a intenção organizacional continuou intacta e tendo certeza de que os conceitos que estão sendo gerados atendem às necessidades da sociedade de forma mais ampla?”. A respondente explicou que as agências têm autonomia para realizar a maior parte da justificação dos conceitos criados, sempre respeitando a política geral da instituição.

A próxima pergunta estava relacionada com a quarta fase, Criação de um Arquétipo, e a pergunta utilizada foi “os conceitos avaliados anteriormente foram transformados em um produto, tangível e concreto (protótipo físico ou mecanismo operacional modelo)? Qual produto?”. A entrevistada citou o exemplo do programa Rede de Ideias, onde alguns conceitos se tornaram tangíveis, mas não conseguiu lembrar de um produto em específico no momento da entrevista.

Para avaliar a última fase do modelo, a Difusão interativa do conhecimento, foi utilizada a questão se “o novo conceito, compartilhado, explicitado, avaliado e transformado então em produto foi conduzido a um novo ciclo de criação do conhecimento, em nível distinto de sua origem?”. A gerente concluiu que todos os conhecimentos e conceitos criados são disponibilizados em mídia física ou digital e são disponibilizados para os colaboradores através da intranet de trabalho. Segundo ela, um novo ciclo se inicia a partir do momento que se busca melhorar o que uma vez já foi criado.

Trechos da entrevista que abordam o modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional:

- Compartilhamento do conhecimento tácito – “Sim, isso ocorre a todo o tempo. O funcionário mais experiente sempre senta com o funcionário mais novo para ajudar ele no caixa ou seja onde for, isso acontece até ele estar em condições de realizar o serviço sozinho.”
- Criação de conceitos – “Sim, a maneira de atender o cliente, a maneira de vender um produto, a maneira de arquivar alguma coisa, sempre. Um exemplo é conversar utilizando os atalhos do sistema: tem que fazer uma 555, faz uma 241, recebe na 11, faz uma 20, são exemplos de expressões que utilizamos para transformar o conhecimento e identificar as transações que utilizamos na rotina de trabalho.”
- Justificação dos conceitos – “O novo conceito sempre vem para simplificar um processo, por consequência sempre contribuindo para a sociedade porque vai facilitar o processo pra eles também, existe a política de tornar tudo ágil e descomplicado. A própria equipe avalia o que é bom, e se não for bom é descartado. O banco funciona como se fosse uma franquia, cada agência é uma loja, e os problemas são avaliados na própria agência e resolvidos ali mesmo, então a equipe tem autonomia para alavancar os resultados seguindo as diretrizes da instituição.”
- Construção de um arquétipo – “Sim, igual o projeto que comentei da Rede de Ideias, tem alguns conceitos que se tornaram tangíveis. De cabeça eu não vou lembrar nada específico, mas posso pesquisar e depois te mando.”
- Difusão interativa do conhecimento – “Sim, todo processo que é criado passa por constante atualização, sempre buscando melhorar o que uma vez já foi inventado. Tudo fica disponível nos manuais, nos memorandos, é enviado através da intranet, fica disponível através da plataforma de e-learning. Um exemplo hipotético, as pessoas acham ruim notas de cem no caixa eletrônico, então você muda o processo de acordo com essa tendência ou demanda que está surgindo, até que se encontre uma solução melhor para o processo.”

4.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

A população foi composta por uma parcela de 37,5% que eram homens e 62,5% mulheres. No que tange a escolaridade, 37,5% possuíam apenas o 2º Grau, 62,5% possuíam

ensino superior exclusivamente em Ciências Contábeis ou Administração, e 25% possuíam pós-graduação lato sensu em Gestão de Pessoas.

Com relação ao tempo dentro da instituição, 50% dos funcionários trabalham de 2 à 5 anos no banco, 25% dos pesquisados trabalham por mais de 10 anos e 25% dos colaboradores preferiram não responder.

As tabelas a seguir demonstram as respostas obtidas nas perguntas referentes a cada variável estudada. A escala utilizada era 0 – nunca ocorreu, 1 – pouca ocorrência, 2 – ocorrência frequente, 3 – ocorrência muito frequente, 4 – ocorrência constante.

Tabela 1 – Ocorrência da utilização do Conhecimento Tácito e Explícito

Frequência	0	1	2	3	4
1. Utilização de conhecimento pessoal, baseado em ações e experiências individuais.		12,5%	12,5%	62,5%	12,5%
2. Utilização de conhecimento disponível em documentos.	12,5%	25%	25%	25%	12,5%

Fonte: Dados da Pesquisa

Considerando a opinião dos respondentes, destaca-se a maioria de 62,5% que percebem a ocorrência muito frequente da utilização do conhecimento tácito. Em contrapartida há uma divisão em termos percentuais para a utilização do conhecimento explícito, que se divide principalmente em 25% de pouca ocorrência, 25% ocorrência frequente e 25% ocorrência muito frequente, mesmo com essa divisão é possível identificar maior tendência para a utilização deste tipo de conhecimento.

Tabela 2 – Criação do Conhecimento

Frequência	0	1	2	3	4
3. Aquisição de novos conhecimentos relativos aos negócios da organização.			62,5%	12,5%	25%
4. Avaliação de diferentes técnicas de execução do trabalho proporcionaram a obtenção de novos conhecimentos.		25%	62,5%		12,5%

Fonte: Dados da Pesquisa

A criação do conhecimento, através da aquisição ou obtenção de novos conhecimentos tem ocorrência frequente de acordo com a maioria de 62,5% dos respondentes. Apenas 25% dos colaboradores identificam pouca ocorrência de obtenção de novos conhecimentos, exclusivamente na pergunta sobre a avaliação de diferentes técnicas de execução do trabalho.

Tabela 3 – Ocorrência da Codificação do Conhecimento

Frequência	0	1	2	3	4
5. Incorporação de novos conhecimentos relativos aos negócios da organização às bases de dados da empresa.		25%	37,5%	37,5%	
6. Registro dos conhecimentos obtidos nas avaliações efetuadas em diferentes técnicas de execução do trabalho às bases de dados da empresa.		62,5%	25%	12,5%	

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 3 mostra que de acordo com os pesquisados, a incorporação de novos conhecimentos relativos aos negócios da organização à base de dados ocorre com pouca ocorrência para 25%, demonstra ocorrência frequente para 37% e ocorrência muito frequente para outros 37%. Já com relação ao registro dos conhecimentos obtidos nas diferentes técnicas de execução do trabalho às bases de dados, a maioria de 62,5% percebe que houve pouca ocorrência, enquanto 25% acreditam em ocorrência frequente e 12% em ocorrência muito frequente.

Tabela 4 – Ocorrência da Transferência do Conhecimento

Frequência	0	1	2	3	4
7. Transferência de conhecimentos relativos aos negócios entre os gestores e a equipe.		50%	12,5%	12,5%	25%
8. Consulta de colegas experientes para obtenção de conhecimentos específicos para o desenvolvimento do trabalho.		12,5%	37,5%	25%	12,5%

Fonte: Dados da Pesquisa

A transferência de conhecimentos relativos aos negócios entre gestores e a equipe é percebida pela maioria de 50% com pouca ocorrência, e se divide em 12,5% para ocorrência frequente, 12,5% ocorrência muito frequente e 25% para ocorrência constante. Já a

transferência de conhecimento através da consulta de colegas mais experientes se mostra com ocorrência frequente para a maioria de 37,5% e demonstra uma tendência de 25% para ocorrência muito frequente, 12,5% para ocorrência constante e apenas 12,5% para pouca ocorrência.

Tabela 5 – Ocorrência da Socialização

Frequência	0	1	2	3	4
9. Colocação de funcionários inexperientes para trabalhar em parceria com colegas experientes.		50%	12,5%	25%	12,5%
10. Participação de consultores externos no desenvolvimento do trabalho.	25%	37,5%	37,5%		
11. Aquisição de conhecimentos por meio de compartilhamento de ideias com funcionários de empresa terceirizada.		75%		25%	

Fonte: Dados da Pesquisa

A Socialização, primeiro modo de conversão do conhecimento, foi avaliada de três perspectivas diferentes. A primeira delas seria o trabalho em conjunto de funcionários mais experientes com outros inexperientes, para a maioria de 50% dos colaboradores há pouca ocorrência, para 12,5% ocorrência frequente, 25% consideram a ocorrência muito frequente e para 12,5% existe a ocorrência constante. A segunda perspectiva visou identificar a participação de consultores externos na execução do trabalho, 25% responderam que nunca ocorreu, 37,5% avaliam como pouca ocorrência e 37,5% como ocorrência frequente. Por último, a socialização através de funcionários de empresas terceirizadas, onde os resultados mostraram que de acordo com 75% há pouca ocorrência e para outros 25% a ocorrência é muito frequente.

Tabela 6 – Ocorrência da Externalização

Frequência	0	1	2	3	4
12. Incorporação de experiências pessoais às bases de dados da empresa.	12,5%	25%	62,5%		
13. Utilização de exemplos de sentido figurado para descrever e caracterizar um novo produto.	12,5%	37,5%	25%	12,5%	12,5%
14. Registro, por parte dos clientes, do conhecimento obtido durante o atendimento.		62,5%	12,5%	25%	

Fonte: Dados da Pesquisa

A Externalização, segundo modo de conversão do conhecimento, também foi avaliada de três perspectivas diferentes. Visando a incorporação de experiências pessoais às bases de dados a maioria de 62,5% considera que há ocorrência frequente, 25% pouca ocorrência e 12,5% que nunca ocorreu. A percepção dos respondentes sobre a utilização de exemplos de sentido figurado para explicações se mostra bastante dividida em termos percentuais, para a maioria de 37,5% houve pouca ocorrência, para 12,5% nunca ocorreu, 25% ocorrência frequente, 12,5% ocorrência muito frequente e para 12,5% ocorrência constante. A última perspectiva avaliava o registro dos clientes do conhecimento obtido, onde 62,5% consideram que houve pouca ocorrência, 12,5% ocorrência frequente e 25% ocorrência muito frequente.

Tabela 7 – Ocorrência da Combinação

Frequência	0	1	2	3	4
15. Incorporação dos conhecimentos adquiridos por meio da análise de documentos às bases de dados da empresa.		25%	50%	25%	
16. Estabelecimento de definições do trabalho a partir de conversas telefônicas.	12,5%	37,5%	25%	25%	
17. Utilização de dados históricos obtidos dos sistemas corporativos como parâmetros para o desenvolvimento do trabalho.	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%	
18. Produção de novos documentos a partir de informações coletadas em inúmeras fontes (documentos, conversas com especialistas, publicações, etc.).	12,5%	62,5%	25%		

Fonte: Dados da Pesquisa

O terceiro modo de conversão do conhecimento, a Combinação, foi avaliado por quatro perguntas. A incorporação de conhecimentos por meio da análise de documentos representa pouca ocorrência para 25%, para a maioria de 50% ocorrência frequente e ocorrência muito frequente para 25%. As definições do trabalho a partir de conversas telefônicas nunca ocorreram para 12,5%, pouca ocorrência para 37,5%, ocorrência frequente para 25% e ocorrência muito frequente para 25%. Quanto a utilização de dados históricos obtidos nos sistemas corporativos para o desenvolvimento do trabalho, a maioria de 62,5% considera a ocorrência frequente, 12,5% ocorrência muito frequente, 12,5% pouca ocorrência e para 12,5% nunca ocorreu. Já a produção de novos documentos advindos de inúmeras fontes mostrou pouca ocorrência para 62,5%, ocorrência frequente para 25% e para 12,5% nunca ocorreu.

Tabela 8 – Ocorrência da Internalização

Frequência	0	1	2	3	4
19. Aquisição de conhecimentos por intermédio do “aprender fazendo”.		12,5%	37,5%	25%	25%
20. Aquisição de conhecimentos em manuais e documentos se tornaram know-how dos funcionários no trabalho.			75%	25%	
21. Elaboração de documentos da empresa auxiliou na internalização dos conhecimentos a respeito do trabalho.	12,5%	37,5%	25%	25%	
22. Incorporação das melhores práticas relatadas nas lições aprendidas de outras agências à metodologia de trabalho.	12,5%	12,5%	50%	25%	

Fonte: Dados da Pesquisa

O último modo de conversão, a Internalização também foi avaliada por quatro questões distintas. Aprender fazendo demonstrou pouca ocorrência para 12,5%, ocorrência frequente para 37,5%, ocorrência muito frequente para 25% e ocorrência constante para 25%. O conhecimento dos manuais se tornou *know-how* dos trabalhadores com ocorrência frequente para 75% e ocorrência muito frequente para 25%. Os documentos elaborados pela empresa auxiliaram na internalização com ocorrência muito frequente para 25%, ocorrência frequente para 25%, pouca ocorrência para 37,5% e nunca ocorreram para 12,5%. A incorporação de práticas aprendidas em outras agências se mostra com ocorrência muito frequente para 25%, para a maioria de 50% ocorrência frequente, 12,5% percebem pouca ocorrência e para 12,5% nunca ocorreu.

Tabela 9 – Ocorrência da Intenção

Frequência	0	1	2	3	4
30. Definição clara dos conhecimentos a serem criados.	12,5%	25%	37,5%	12,5%	12,5%
31. Definição clara dos conhecimentos a serem armazenados.	12,5%	25%	25%	25%	12,5%
32. Definição clara dos conhecimentos a serem transferidos.	12,5%	50%	12,5%	25%	

Fonte: Dados da Pesquisa

Para que se inicie o processo da criação do conhecimento organizacional, e por consequência a espiral do conhecimento, as chamadas condições capacitadoras devem ter sido proporcionadas. A primeira condição capacitadora é a Intenção e foi avaliada nos questionários através de três questões. Com relação à definição dos conhecimentos a serem criados, nunca

ocorreu para 12,5% dos pesquisados, 25% acreditam que há pouca ocorrência, 37,5% ocorrência frequente, 12,5% ocorrência muito frequente e 12,5% ocorrência constante. Na definição dos conhecimentos que devem ser armazenados, para 12,5% nunca ocorreu, 25% acreditam que há pouca ocorrência, 25% ocorrência frequente, 25% ocorrência muito frequente e 12,5% ocorrência constante. Para a definição dos conhecimentos a serem transferidos, 12,5% acreditam que nunca ocorreu, para a maioria de 50% há pouca ocorrência, 12,5% ocorrência frequente e 25% ocorrência muito frequente.

Tabela 10 – Ocorrência da Autonomia

Frequência	0	1	2	3	4
33. Participação de funcionários com liberdade de ação para alcançar os objetivos estabelecidos.		12,5%	62,5%	12,5%	12,5%
34. Motivação dos participantes para agregar novos conhecimentos.		25%	37,5%	25%	12,5%

Fonte: Dados da Pesquisa

Autonomia se caracteriza pela segunda condição capacitadora da criação do conhecimento organizacional. De acordo com o ponto de vista dos respondentes, a participação de funcionários com liberdade de ação demonstra ocorrência frequente para a maioria de 62,5%, ocorrência muito frequente para 12,5%, ocorrência constante para 12,5% e pouca ocorrência na visão de 12,5%. A motivação para agregar novos conhecimentos representa pouca ocorrência para 25%, ocorrência frequente para a maioria de 37,5%, ocorrência muito frequente para 25% e ocorrência constante para 12,5%.

Tabela 11 – Ocorrência da Flutuação e do Caos Criativo

Frequência	0	1	2	3	4
35. Surgimento de problemas obrigou mudanças nas estratégias adotadas.		25%	37,5%	25%	12,5%
36. Detecção de erros obrigou ao realinhamento nas soluções propostas.	12,5%	12,5%	37,5%	25%	12,5%
37. Proposição de metas desafiadoras, como estímulo à superação de limitações individuais.	12,5%	37,5%	25%	12,5%	12,5%

Fonte: Dados da Pesquisa

A terceira condição capacitadora do conhecimento organizacional é a Flutuação e Caos Criativo, e esta condição foi avaliada através de três questões. Quanto ao surgimento de problemas que obrigaram mudanças, 25% afirmam pouca ocorrência, 37,5% ocorrência frequente, 25% ocorrência muito frequente e 12,5% ocorrência constante. Questionando se a detecção de erros obrigou ao realinhamento de soluções, para 12,5% nunca ocorreu, 12,5% avaliam pouca ocorrência, a maioria de 37,5% interpreta como ocorrência frequente, 25% ocorrência muito frequente e 12,5% ocorrência constante. A última questão avaliava a proposição de metas desafiadoras como estímulo, na visão de 12,5% nunca ocorreu, 37,5% acreditam na pouca ocorrência, 25% ocorrência frequente, 12,5% ocorrência muito frequente e 12,5% ocorrência constante.

Tabela 12 – Ocorrência da Redundância

Frequência	0	1	2	3	4
38. Reiteração por toda a equipe das características do trabalho.		25%	50%	25%	
39. Participação no trabalho de funcionários de níveis hierárquicos distintos, com informações diferenciadas do mesmo assunto.		25%	62,5%		12,5%

Fonte: Dados da Pesquisa

Redundância é a quarta condição capacitadora para o conhecimento organizacional, ela foi analisada por duas abordagens. Primeira, a reiteração por toda a equipe das características do trabalho tem pouca ocorrência para 25%, ocorrência frequente para a maioria de 50% e ocorrência muito frequente para 25%. A segunda abordagem analisava a participação no trabalho de funcionários com diferentes informações do mesmo assunto, 25% dos pesquisados acreditam que há pouca ocorrência, a maioria de 62,5% ocorrência frequente e para 12,5% há ocorrência constante.

Tabela 13 – Utilização da Variedade de Requisitos

Frequência	0	1	2	3	4
40. Rodízios entre os funcionários, propiciando o compartilhamento de experiências com a revisão de hábitos e costumes.	25%	50%			25%
41. Estrutura organizacional flexível, capacitando a empresa a enfrentar com agilidade novos desafios impostos pelo mercado e sociedade.		37,5%	25%	37,5%	
42. Acesso fácil às informações do trabalho.			50%	37,5%	12,5%
43. Disseminação das informações rapidamente entre os participantes do trabalho.		12,5%	50%	12,5%	25%

Fonte: Dados da Pesquisa

A última condição capacitadora para a criação do conhecimento organizacional, a Variedade de Requisitos, foi avaliada por meio de três questões distintas. Uma estrutura organizacional flexível é percebida com pouca ocorrência para 37,5% dos respondentes, 25% afirmam ocorrência frequente e 37,5% ocorrência muito frequente. Acesso fácil às informações tem ocorrência frequente para a maioria de 50%, ocorrência muito frequente para 37,5% e ocorrência constante para 12,5%. A disseminação das informações tem ocorrência frequente para a maioria de 50%, ocorrência muito frequente para 12,5%, ocorrência constante para 25% e apenas para 12,5% é vista com pouca ocorrência.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo visa discutir os resultados obtidos por meio dos instrumentos aplicados. Em primeira instância, serão analisados os objetivos específicos e por último será feita uma abordagem ao objetivo final.

O primeiro objetivo tinha a missão de “identificar os processos relacionados à gestão do conhecimento (criação, codificação e transferência) utilizados durante a execução do trabalho”. Durante a entrevista, a gerente operacional na agência pesquisada afirmou que os processos de criação, codificação e transferência de conhecimento aconteciam de diversas maneiras dentro da rotina de trabalho. A maior parte do processo acontece através da socialização e diálogo entre os colegas de trabalho, ocorrendo também inclusive em conversas por telefone, quando necessários são consultados manuais, e realizados treinamentos *e-learning* por parte dos envolvidos no trabalho. Há um programa institucional chamado “Rede de Ideias”, que visa centralizar o conhecimento e melhores práticas de trabalho dos colaboradores, para depois difundir estes conhecimentos em proporções organizacionais. A análise dos questionários mostrou que na percepção da grande maioria dos respondentes, há a aquisição de novos conhecimentos tanto com relação aos negócios da organização, quanto com a avaliação de diferentes técnicas de trabalho. A codificação dos novos conhecimentos com relação aos negócios é sempre incorporada à base de dados da organização, em contrapartida a incorporação das técnicas de execução do trabalho ocorre com pouca frequência para a maioria dos respondentes. Nos resultados dos questionários, a transferência de conhecimento se mostrou muito mais eficiente ocorrendo através da consulta a colegas mais experientes do que pela transferência de conhecimentos entre os gestores e a equipe.

O segundo objetivo específico visava “estabelecer a ocorrência dos modos de conversão do conhecimento durante a execução do trabalho”. Os resultados obtidos através da entrevista mostram que a Socialização ocorre através do diálogo e interação entre funcionários mais experientes com outros sem experiência. A Externalização estava presente principalmente no diálogo entre os funcionários, além da utilização do programa institucional “Rede de Ideias”, onde era possível externalizar sugestões de melhores práticas e novos conhecimentos, transformando o conhecimento tácito em explícito. O programa também envolve o modo de combinação, afinal centraliza esse novo conhecimento explícito criado e o disponibiliza para o restante da organização. Há outras formas de ocorrência da combinação também, como o uso de plataformas online, linhas telefônicas e outros meios. Baseado nos depoimentos da gerente

entrevistada, a Internalização, último modo de conversão do conhecimento, estava estabelecida principalmente nos treinamentos e na prática da rotina do trabalho, que seria o termo informal de “aprender fazendo”. Para os modos de conversão, os resultados coletados nos questionários relativos à Socialização mostram que há uma divisão em termos percentuais, entre ocorrência e pouca ocorrência, para os colaboradores que são colocados para trabalhar em parceria com colegas experientes. Há também uma tendência para pouca ocorrência da Socialização com consultores externos ou o compartilhamento de ideias com funcionários de empresas terceirizadas. A ocorrência do modo Externalização, acontece principalmente pela incorporação de experiências pessoais às bases de dados da empresa, inclusive com a utilização de exemplos com sentido figurado para explicações. De acordo com os questionários, a Combinação tinha ocorrência principalmente através da incorporação dos conhecimentos adquiridos por meio de documentos às bases de dados da empresa, acontecia também pela utilização de dados históricos como parâmetro para o desenvolvimento do trabalho, a utilização de informações coletadas de inúmeras fontes para a produção de novos conhecimentos e com menor frequência as definições de trabalho por conversas telefônicas também faziam parte da combinação. O último modo de conversão do conhecimento, a Internalização, se dava por diversos métodos, principalmente através do “aprender fazendo”, também porque o conhecimento de manuais e documentos se tornou *know-how* dos funcionários, ou pela incorporação das melhores práticas de trabalho aprendidas de outras agências à rotina dos colaboradores.

O terceiro objetivo específico tinha a finalidade de “mapear a existência das condições capacitadoras da criação, codificação e transferência do conhecimento organizacional em uma agência bancária”. A Intenção se figura como primeira das cinco condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional. Na análise dos resultados na entrevista, a Intenção se mostra presente principalmente por meio da utilização de material visual distribuído aos colaboradores. Folders, cartazes, calendários e cartilhas mostram aos funcionários quais tipos de conhecimentos devem ser criados e transferidos. Os resultados obtidos pelos questionários no entanto, demonstram que há a ocorrência de uma definição clara dos conhecimentos que devem ser criados e armazenados, porém essa frequência diminui com relação à definição de conhecimentos a serem transferidos. A segunda condição capacitadora é a Autonomia, na análise da entrevista, ela se demonstra presente principalmente pela reunião periódica de determinados colaboradores, todos vindos de diferentes agências, estes colaboradores tem então autonomia para traçar e implementar planos de ações e práticas formulados na reunião em suas agências. A análise dos questionários revela que na maioria dos casos há ocorrência de participação de funcionários com liberdade de ação na execução do trabalho, além de

demonstrar a ocorrência de motivação destes para agregar novos conhecimentos. Flutuação e Caos criativo constituem a terceira condição capacitadora do conhecimento organizacional, por meio da entrevista conclui-se que não houve uma introdução intencional de tais fenômenos, eles ocorrem de maneira natural no referido ambiente de trabalho. De acordo com os exemplos citados durante o depoimento da gerente operacional, nota-se que houve a revisão de certas práticas e hábitos da rotina de trabalho devido à alguns fatores externos à organização, que causaram então uma flutuação ou caos criativo. Os questionários expõe resultados convergentes, pois demonstram a ocorrência de problemas que obrigaram mudanças de estratégias, além da detecção de erros que obrigou o realinhamento de soluções propostas. A Redundância é a penúltima condição capacitadora e, de acordo com a entrevista, tem ocorrência constante por meio de reuniões periódicas com os gestores e reuniões diárias com a equipe visando o alinhamento dos objetivos. Há também a utilização de quadros de avisos e reforços via correspondência eletrônica ou ligações telefônicas, até mesmo está presente no *feedback* dado aos funcionários. A análise dos questionários mostra que na visão dos respondentes, ocorre com frequência a reiteração das características do trabalho com a equipe, e a participação de funcionários de diferentes níveis com informações também diferenciadas a respeito do mesmo tema na execução do trabalho. A última condição capacitadora para o conhecimento organizacional se figura como a Variedade de Requisitos. Considerando a explicação da gerente entrevistada, algumas funções passam por um rodízio depois de determinado tempo dentro da mesma regional de agências, de maneira que quando um funcionário vai para outra agência leva com ele os conhecimentos e práticas do antigo local de trabalho. De acordo com os respondentes dos questionários há grande ocorrência da disseminação rápida de informações, o acesso a essas informações também é fácil, a organização se mostra flexível, porém na visão da maioria deles existe pouca ocorrência de rodízio entre os funcionários. Tal fato pode ser fruto da política da empresa que realiza o rodízio apenas com as funções de gerentes e caixas segundo os depoimentos da entrevista.

O último objetivo específico tinha a proposta de “estabelecer a ocorrência do modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional na execução do trabalho em uma agência bancária”. Este objetivo foi avaliado somente pela entrevista realizada com a gerente operacional da agência, não exigindo questões específicas no questionário. O Compartilhamento de conhecimento tácito, primeira fase do modelo, de acordo com a percepção da gerente na entrevista, acontecia na grande maioria dos casos pela interação de funcionários mais experientes com outros sem experiência. A Criação de conceitos também estava presente na execução do trabalho, principalmente pela utilização de expressões

convencionadas entre os funcionários para se referir a determinadas situações ou necessidades. A Justificação dos Conceitos, de acordo com os dados da entrevista, ocorria pelos próprios executantes do trabalho, que tinham autonomia para decidir os conceitos seriam aproveitados, obviamente respeitando as diretrizes centrais da organização. Por mais que a resposta direta da entrevistada não fizesse referência à um exemplo prático da Construção de um Arquétipo, quarta fase do modelo, nota-se na conjuntura total de entrevista que esta fase ocorria sempre com a criação de documentos e normas tangíveis, oriundas de conceitos que foram centralizados em grande parte pelo programa institucional “Rede de Ideias”. A Difusão Interativa do conhecimento, última fase do modelo, se faz presente através da atualização constante dos conhecimentos e procedimentos criados, a fim de torná-los mais eficientes, e da difusão destes conhecimento em manuais, memorandos, e plataformas de acesso *online*.

O objetivo geral do estudo, último tema discutido nesse capítulo, é composto na verdade pela soma de cada objetivo específico. Tinha a proposta de “analisar como a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997) está relacionada com a rotina de trabalho de uma agência bancária”. Tal relação se mostra possível pela ocorrência na execução do trabalho da maior parte dos assuntos que compõe a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, fato confirmado através da análise de cada aspecto da teoria através dos instrumentos de coleta de dados utilizados. Finalizando, se houve a ocorrência de todos os objetivos específicos, o objetivo geral foi atingido por consequência.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho foi elaborado para responder à pergunta de pesquisa: **Como ocorre a criação, codificação e transferência de conhecimento durante a rotina de trabalho em uma agência bancária?** Os meios utilizados para elucidar esta questão e contribuir para o avanço do tema gestão do conhecimento estão retratados no objetivo geral e específicos.

A ocorrência da criação, codificação e transferência foi analisada no referencial teórico principalmente pelos assuntos presentes na teoria da criação do conhecimento organizacional, dentre eles o conhecimento tácito e explícito, os modos de conversão do conhecimento, as condições capacitadoras para a criação do conhecimento e o modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.

O estudo ocorreu em duas etapas. A primeira foi a realização de uma entrevista, buscando estabelecer uma relação entre o referencial teórico e a cultura organizacional da agência pesquisada. A segunda foi a aplicação de um questionário, com perguntas diretas, que serviram para abordar o tema e coletar os dados de toda a população pesquisada.

A análise dos resultados obtidos pelos instrumentos de pesquisa mostrou que há a ocorrência de todos os processos de gestão do conhecimento presentes na teoria da criação do conhecimento organizacional durante a rotina de trabalho de uma agência bancária. Em determinados casos há diferentes formas de manifestação de alguns processos em detrimento de outros, que por sua vez, revelam menor frequência, mas todos foram constatados.

Considerando o que foi exposto, é possível responder à pergunta de pesquisa afirmando que o processo de criação, codificação e transferência de conhecimento ocorre durante a rotina de trabalho de uma agência bancária através da interação entre conhecimento tácito e explícito na execução das atividades, onde acontecem os modos de conversão, determinados por condições capacitadoras e dentro de um modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional. Resumindo, estão presentes na rotina de trabalho todos os processos de gestão do conhecimento abordados no referencial teórico.

As principais limitações encontradas no estudo foram:

- Pequena população pesquisada – o estudo foi aplicado em apenas uma agência bancária.
- População pesquisada heterogênea – há uma diferença grande de atividades desempenhas pelas áreas comercial e operacional de uma agência bancária, somando essa diferença à complexidade do tema abordado, seria ideal um estudo direcionado para cada área.

Finalizando, este trabalho se restringiu a um estudo específico com relação à teoria da criação do conhecimento organizacional e os processos de gestão do conhecimento na rotina de trabalho de uma agência bancária, considerando a agência como um todo. No decorrer do estudo foi identificado que a rotina de trabalho desempenhada por cada área dentro da agência é diferente, deixando em aberto este tema à trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações organizam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização. In: Harvard Business Review. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Título original: On Knowledge management. (Harvard business review book).

GANGA, Gilberto, M. D. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2012.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina, A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa** – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SCHLESINGER, Cristina et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. 1 ed. Curitiba, 2008.

SOUZA, Antônio Carlos Colling. **Criação, codificação e transferência de conhecimento no desenvolvimento de projetos de sistemas de informação em uma organização bancária**. 2008. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

TOZONI-REIS, Marília F. C. **Metodologia da Pesquisa**. 2 ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Quadro de Variáveis

Objetivo geral

Analisar como a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997) está relacionada com a rotina de trabalho de uma agência bancária.

Objetivos específicos

- a) Identificar os processos relacionados à gestão do conhecimento (criação, codificação e transferência) utilizados durante a execução do trabalho.
- b) Estabelecer a ocorrência dos modos de conversão do conhecimento durante a execução do trabalho.
- c) Mapear a existência das condições capacitadoras da criação, codificação e transferência do conhecimento organizacional em uma agência bancária.
- d) Estabelecer a ocorrência do Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional na execução do trabalho em uma agência bancária.

VARIÁVEL	OPERACIONALIZAÇÃO	PERGUNTAS
Criação do Conhecimento	Ocorre quando novo conhecimento é gerado na organização.	3. Aquisição de novos conhecimentos relativos aos negócios da organização. 4. Avaliação de diferentes técnicas de execução do trabalho proporcionaram a obtenção de novos conhecimentos.
Codificação do Conhecimento	Envolve a inserção do conhecimento em um repositório a fim de que ele exiba alguma persistência ao longo do tempo.	5. Incorporação de novos conhecimentos relativos aos negócios da organização às bases de dados da empresa. 6. Registro dos conhecimentos obtidos nas avaliações efetuadas em diferentes técnicas de execução do trabalho às bases de dados da empresa.
Transferência do conhecimento	Processo para se obter uma maneira eficaz de permitir que os indivíduos conversem e escutem o que se tem a dizer. Fica evidente quando a experiência adquirida em uma unidade afeta outra.	7. Transferência de conhecimentos relativos aos negócios entre os gestores e a equipe. 8. Consulta de colegas experientes para obtenção de conhecimentos específicos para o desenvolvimento do trabalho.
Socialização	Modelos mentais e experiências. Imitação de atitudes, aprender pela observação (cultura organizacional). Troca de conhecimentos “face-a-face” entre as pessoas. Coleta de informações dentro e/ou fora da organização, nos relacionamentos sociais ou conversas com especialistas ou reuniões informais com competidores fora da organização.	9. Colocação de funcionários inexperientes para trabalhar em parceria com colegas experientes. 10. Participação de consultores externos no desenvolvimento do trabalho. 11. Aquisição de conhecimentos por meio de compartilhamento de ideias com funcionários de empresa terceirizada.

	Coleta de informações no mercado, sites, experiências compartilhadas com fornecedores e compradores e diálogos com competidores. Criação de ambientes de trabalho onde os funcionários entendam a arte e especialidades por meio da prática e demonstração de mestres.	
Externalização	Conceitos, metáforas, analogias e hipóteses. Escrita, diálogo, utilização de metáforas e analogias. Registro do conhecimento da pessoa feito por ela mesma. Criação de conceitos no desenvolvimento de novos produtos.	12. Incorporação de experiências pessoais às bases de dados da empresa. 13. Utilização de exemplos de sentido figurado para descrever e caracterizar um novo produto. 14. Registro, por parte dos clientes, do conhecimento obtido durante o atendimento.
Combinação	Troca e combinação de conhecimentos, por meio de documentos, reuniões, redes de comunicação computadorizadas ou mesmo conversas telefônicas. Documentos, reuniões, conversas ao telefone, banco de dados. O agrupamento dos registros de conhecimentos. Análise de dados oriundos de fontes diversas para geração de relatórios sintéticos. Estratégias de planejamento e operação, por meio do tratamento de dados internos e externos utilizando literatura publicada, simuladores de computador e previsões.	15. Incorporação dos conhecimentos adquiridos por meio da análise de documentos às bases de dados da empresa. 16. Estabelecimento de definições do trabalho a partir de conversas telefônicas. 17. Utilização de dados históricos obtidos dos sistemas corporativos como parâmetros para o desenvolvimento do trabalho. 18. Produção de novos documentos a partir de informações coletadas em inúmeras fontes (documentos, conversas com especialistas, publicações, etc.).
Internalização	Modelos mentais e <i>know-how</i> técnico compartilhado. Verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais e “aprender fazendo”. O aprendizado pessoal a partir da consulta dos registros de conhecimento.	19. Aquisição de conhecimentos por intermédio do “aprender fazendo”. 20. Aquisição de conhecimentos em manuais e documentos se tornaram <i>know-how</i> dos funcionários no trabalho. 21. Elaboração de documentos da empresa auxiliou na internalização dos conhecimentos a respeito do trabalho. 22. Incorporação das melhores práticas relatadas nas lições aprendidas de outras agências à metodologia de trabalho.
Intenção	Processos que buscam: adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Definição clara de qual ou quais conhecimentos a organização quer criar.	30. Definição clara dos conhecimentos a serem criados. 31. Definição clara dos conhecimentos a serem armazenados. 32. Definição clara dos conhecimentos a serem transferidos.
Autonomia	Liberdade para realizar o trabalho “ideias originais”. Estratégia – equipes autônomas. Indivíduo auto-organizado, conhece suas limitações, porém possui autonomia para atingir os objetivos estratégicos.	33. Participação de funcionários com liberdade de ação para alcançar os objetivos estabelecidos. 34. Motivação dos participantes para agregar novos conhecimentos.
Flutuação e caos criativo	Oportunidade para reconsiderações dos pensamentos e perspectivas fundamentais. Necessidade de respostas a situações diversas ao cotidiano (crise, metas desafiadoras, cronograma). Colapso de rotinas (exploração de ambiguidades e redundâncias do ambiente). Caos proposital (metas desafiadoras).	35. Surgimento de problemas obrigou mudanças nas estratégias adotadas. 36. Detecção de erros obrigou ao realinhamento nas soluções propostas. 37. Proposição de metas desafiadoras, como estímulo à superação de limitações individuais.

Redundância	<p>Divulgação das atividades da empresa, das responsabilidades da gerência e da empresa como um todo.</p> <p>Divisão da equipe em grupos concorrentes que desenvolvem abordagens diversas e depois discutem as vantagens e desvantagens de suas propostas.</p> <p>Rotatividade: pessoas de uma equipe atuando junto com outros de outra equipe.</p> <p>Informações adicionais mantidas por indivíduos em diferentes funções ajudam a organização a expandir sua capacidade de criação do conhecimento.</p> <p>Rodízio de pessoal entre departamentos.</p> <p>Sessões de brainstorming.</p>	<p>38. Reiteração por toda a equipe das características do trabalho.</p> <p>39. Participação no trabalho de funcionários de níveis hierárquicos distintos, com informações diferenciadas do mesmo assunto.</p>
Variedade de requisitos	<p>Diferentes maneiras que as pessoas podem usar para combinar informações, de modo rápido e flexível.</p> <p>Disponibilidade de acesso às informações em todos os níveis organizacionais.</p> <p>Compartilhamento de informações.</p> <p>Estrutura organizacional flexível.</p> <p>Rodízio de pessoal entre departamentos.</p> <p>Acesso rápido às informações.</p>	<p>40. Rodízios entre os funcionários, propiciando o compartilhamento de experiências com a revisão de hábitos e costumes.</p> <p>41. Estrutura organizacional flexível, capacitando a empresa a enfrentar com agilidade novos desafios impostos pelo mercado e sociedade.</p> <p>42. Acesso fácil às informações do trabalho.</p> <p>43. Disseminação das informações rapidamente entre os participantes do trabalho.</p>

APÊNDICE B – Entrevista

As questões elaboradas neste roteiro de entrevista visam identificar a ocorrência de processos de gestão do conhecimento durante a rotina de trabalho da agência bancária.

Tipos de conhecimento

Considerando a definição abaixo para diferenciar conhecimento tácito de explícito:

- Tácito – conhecimento pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado;
- Explícito - transmissível em linguagem formal e sistemática;

Qual tipo de conhecimento é mais utilizado ou compartilhado – tácito ou explícito? Cite exemplos, descrevendo quando e como ocorrem.

Modos de conversão

Que experiências e/ou conhecimentos você identifica que são compartilhados entre os colaboradores envolvidos na execução de uma tarefa?

Que experiências e/ou conhecimentos são ou já foram incorporados à documentos elaborados?

Quais tipos de novos conhecimentos e/ou experiências são adquiridos, seja por meio de reuniões, análise de documentos, rede de comunicações corporativas ou mesmo conversas telefônicas, e que foram documentados e armazenados?

Dentre os novos conhecimentos e/ou práticas adquiridos por meio da leitura de manuais, documentos ou outras formas de armazenamento, quais foram incorporados no seu dia-a-dia, sem necessidade de consultá-los novamente?

Condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional

Sua organização, por intermédio de seus superiores, seja por meio da estratégia organizacional ou dos objetivos definidos, explicitou sua determinação de criar, armazenar e disseminar o conhecimento? Descreva:

Ocorreu a formação de equipes auto-organizadas, com liberdade de ação, dentro do contexto do serviço executado e com funcionários com variedade tanto de habilidades quanto de origens?

Descreva:

Você observou se seus superiores incorporaram à organização novos processos e rotinas, que causaram uma revisão dos hábitos, pensamentos e perspectivas dos funcionários e equipes na sua organização?

Houve uma inserção natural ou intencional de situações de crise, que forçaram os funcionários a reverem seu foco e se realinharem em relação aos seus objetivos? Quais?

Existiu a repetição dos objetivos e estratégias organizacionais por todos os níveis da organização, de maneira a que os mesmos fossem internalizados pelos funcionários? De que maneira foi efetuado?

Você identificou situações que possibilitaram e/ou incentivaram o rodízio dos funcionários, provocando desta forma a disseminação dos conhecimentos por outras áreas/agências, além de provocarem a atualização destes profissionais? De qual tipo de conhecimento? Exemplifique.

Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional

Você identificou funcionários compartilhando suas habilidades ou experiências (conhecimento tácito), trabalhando em conjunto para atingir um objetivo funcional? Cite exemplos destas situações:

Os membros da equipe intensificaram o diálogo permanente, desenvolvendo coletivamente o modelo mental tácito compartilhado acima e transformando este em palavras e conceitos explícitos? Como?

Os novos conceitos criados foram avaliados no intuito de verificar se os mesmos realmente são proveitosos para a organização e para a sociedade, verificando se a intenção organizacional continuou intacta e tendo certeza de que os conceitos que estão sendo gerados atendem às necessidades da sociedade de forma mais ampla? Descreva:

Os conceitos avaliados anteriormente foram transformados em um produto, tangível e concreto (protótipo físico ou mecanismo operacional modelo)? Qual produto? Cite exemplos:

O novo conceito, compartilhado, explicitado, avaliado e transformado então em produto foi conduzido a um novo ciclo de criação do conhecimento, em nível distinto de sua origem (individual, grupal, organizacional ou interorganizacional)? Qual produto? Exemplifique:

APÊNDICE C – Questionário

Sr (a). Colaborador,

Você está convidado (a) a participar de uma pesquisa cujo objetivo é identificar a ocorrência de criação, codificação e transferência de conhecimento, bem como condições organizacionais predominantes em diferentes etapas da sua rotina de trabalho até 13.02.2015.

A pesquisa servirá de subsídio para a elaboração de um trabalho acadêmico da Especialização em Engenharia de Produção, curso da UTFPR.

Solicito sua colaboração no sentido de analisar cuidadosamente cada item, de modo que as respostas reflitam o que ocorreu durante as diversas etapas das últimas atividades desenvolvidas por você. Não é necessário identificar-se e as respostas serão tratadas de modo agrupado, de maneira a preservar o anonimato dos respondentes.

Coloco-me a disposição para contato, por meio do email rdemichurki@gmail.com.

Obrigado por sua colaboração!

GÊNERO Masculino Feminino**QUAL SEU GRAU DE INSTRUÇÃO?** Primeiro grau completo Segundo grau completo Formado em _____ Pós-graduação em _____**HÁ QUANTOS ANOS VOCÊ TRABALHA NO BANCO?** _____**DESCREVA ABAIXO SITUAÇÕES QUE OCORRERAM NO SEU TRABALHO E QUE VOCÊ CONSIDERA QUE SERIAM RELEVANTES PARA ESTA PESQUISA.**

LEGENDA:

0	1	2	3	4
Nunca Ocorreu	Pouca Ocorrência	Ocorrência Frequente	Ocorrência Muito Frequente	Ocorrência Constante

Frequência	0	1	2	3	4
1. Utilização de conhecimento pessoal, baseado em ações e experiências individuais.					
2. Utilização de conhecimento disponível em documentos.					
3. Aquisição de novos conhecimentos relativos aos negócios da organização.					
4. Avaliação de diferentes técnicas de execução do trabalho proporcionaram a obtenção de novos conhecimentos.					
5. Incorporação de novos conhecimentos relativos aos negócios da organização às bases de dados da empresa.					
6. Registro dos conhecimentos obtidos nas avaliações efetuadas em diferentes técnicas de execução do trabalho às bases de dados da empresa.					
7. Transferência de conhecimentos relativos aos negócios entre os gestores e a equipe.					
8. Consulta de colegas experientes para obtenção de conhecimentos específicos para o desenvolvimento do trabalho.					

9. Colocação de funcionários inexperientes para trabalhar em parceria com colegas experientes.					
10. Participação de consultores externos no desenvolvimento do trabalho.					
11. Aquisição de conhecimentos por meio de compartilhamento de ideias com funcionários de empresa terceirizada.					
12. Incorporação de experiências pessoais às bases de dados da empresa.					
13. Utilização de exemplos de sentido figurado para descrever e caracterizar um novo produto.					
14. Registro, por parte dos clientes, do conhecimento obtido durante o atendimento.					
15. Incorporação dos conhecimentos adquiridos por meio da análise de documentos às bases de dados da empresa.					
16. Estabelecimento de definições do trabalho a partir de conversas telefônicas.					
17. Utilização de dados históricos obtidos dos sistemas corporativos como parâmetros para o desenvolvimento do trabalho.					
18. Produção de novos documentos a partir de informações coletadas em inúmeras fontes (documentos, conversas com especialistas, publicações, etc.).					
19. Aquisição de conhecimentos por intermédio do “aprender fazendo”.					
20. Aquisição de conhecimentos em manuais e documentos se tornaram know-how dos funcionários no trabalho.					
21. Elaboração de documentos da empresa auxiliou na internalização dos conhecimentos a respeito do trabalho.					
22. Incorporação das melhores práticas relatadas nas lições aprendidas de outras agências à metodologia de trabalho.					
23. Participação em congressos ou feiras para o desenvolvimento profissional da equipe de trabalho.					
24. Formação de grupos de discussão com intuito de troca de experiências.					
25. Organização de grupos de trabalho com um objetivo comum.					
26. Organização de equipes com objetivos definidos.					
27. Disponibilização de espaços virtuais para reuniões de trabalho.					
28. Incentivo à realização de trabalhos a distância.					
29. Treinamentos de atualização técnica no intuito de capacitar os funcionários ao trabalho.					
30. Definição clara dos conhecimentos a serem criados.					
31. Definição clara dos conhecimentos a serem armazenados.					
32. Definição clara dos conhecimentos a serem transferidos.					
33. Participação de funcionários com liberdade de ação para alcançar os objetivos estabelecidos.					
34. Motivação dos participantes para agregar novos conhecimentos.					
35. Surgimento de problemas obrigou mudanças nas estratégias adotadas.					
36. Detecção de erros obrigou ao realinhamento nas soluções propostas.					
37. Proposição de metas desafiadoras, como estímulo à superação de limitações individuais.					
38. Reiteração por toda a equipe das características do trabalho.					

39. Participação no trabalho de funcionários de níveis hierárquicos distintos, com informações diferenciadas do mesmo assunto.					
40. Rodízios entre os funcionários, propiciando o compartilhamento de experiências com a revisão de hábitos e costumes.					
41. Estrutura organizacional flexível, capacitando a empresa a enfrentar com agilidade novos desafios impostos pelo mercado e sociedade.					
42. Acesso fácil às informações do trabalho.					
43. Disseminação das informações rapidamente entre os participantes do trabalho.					

ANEXOS



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Sistema de Bibliotecas

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Autor¹: Rauder Lima Demichurki

CPF¹: 070.528.449.23

Código de matrícula¹: 1578138

Telefone¹: (042) 9905-5412

e-mail¹: rdemichurki@gmail.com

Curso/Programa de Pós-graduação: Especialização em Engenharia de Produção

Orientador: Antonio Carlos de Francisco

Co-orientador:

Data da defesa: 13/03/2015

Título/subtítulo: A TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
RELACIONADA À ROTINA DE TRABALHO DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Tipo de produção intelectual: () TCC² (X) TCCE³ () Dissertação () Tese

Declaro, para os devidos fins, que o presente trabalho é de minha autoria e que estou ciente:

- dos Artigos 297 a 299 do Código Penal, Decreto-Lei nº 2.848 de 7 de dezembro de 1940;
- da Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, sobre os Direitos Autorais,
- do Regulamento Disciplinar do Corpo Discente da UTFPR; e
- que plágio consiste na reprodução de obra alheia e submissão da mesma como trabalho próprio ou na inclusão, em trabalho próprio, de idéias, textos, tabelas ou ilustrações (quadros, figuras, gráficos, fotografias, retratos, lâminas, desenhos, organogramas, fluxogramas, plantas, mapas e outros) transcritos de obras de terceiros sem a devida e correta citação da referência.

Assinatura do Autor¹

Ponta Grossa, 13 de Março de 2015
Local e Data

¹ Para os trabalhos realizados por mais de um aluno, devem ser apresentados os dados e as assinaturas de todos os alunos.

² TCC – monografia de Curso de Graduação.

³ TCCE – monografia de Curso de Especialização.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
 Sistema de Bibliotecas

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO, DISSERTAÇÕES E TESES NO PORTAL DE INFORMAÇÃO E NOS CATÁLOGOS ELETRÔNICOS DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UTFPR

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a UTFPR a veicular, através do Portal de Informação (PIA) e dos Catálogos das Bibliotecas desta Instituição, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9.610/98, o texto da obra abaixo citada, observando as condições de disponibilização no item 4, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, visando a divulgação da produção científica brasileira.

1. Tipo de produção intelectual: () TCC¹ (X) TCCE² () Dissertação () Tese

2. Identificação da obra:

Autor³: Rauder Lima Demichurki

RG³: 10.318.045-7

CPF³: 070.528.449.23

Telefone³: (042) 9905-5412

e-mail³: rdemichurki@gmail.com

Curso/Programa de Pós-graduação: Especialização em Engenharia de Produção

Orientador: Antonio Carlos de Francisco

Co-orientador:

Data da defesa: 13/03/2015

Título/subtítulo (português): A TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL RELACIONADA À ROTINA DE TRABALHO DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Título/subtítulo em outro idioma: THE THEORY OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE CREATION RELATED WITH THE WORK ROUTINE OF A BANK AGENCY

Área de conhecimento do CNPq: Gestão do Conhecimento

Palavras-chave: Criação do conhecimento, codificação do conhecimento, transferência do conhecimento, agência bancária

Palavras-chave em outro idioma: Knowledge creation, knowledge coding, knowledge transfer, bank agency

3. Agência(s) de fomento (quando existir):

4. Informações de disponibilização do documento:

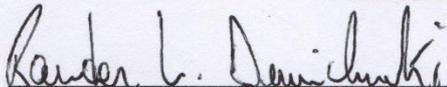
Restrição para publicação: () Total⁴ () Parcial⁴ (X) Não Restringir

Em caso de restrição total, especifique o por que da restrição:

Em caso de restrição parcial, especifique capítulo(s) restrito(s):

Ponta Grossa, 13 de março de 2015

Local e Data


 Assinatura do Autor³

 Assinatura do Orientador

¹ TCC – monografia de Curso de Graduação.

² TCCE – monografia de Curso de Especialização.

³ Para os trabalhos realizados por mais de um aluno, devem ser apresentados os dados e as assinaturas de todos os alunos.

⁴ A restrição parcial ou total para publicação com informações de empresas será mantida pelo período especificado no Termo de Autorização para Divulgação de Informações de Empresas. A restrição total para publicação de trabalhos que forem base para a geração de patente ou registro será mantida até que seja feito o protocolo do registro ou depósito de PI junto ao INPI pela Agência de Inovação da UTFPR. A íntegra do resumo e os metadados ficarão sempre disponibilizados.