

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – CID
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO – UM ESTUDO
SOBRE O PAPEL DOS *GATEKEEPERS* EM UMA
ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA

Irlene Soares Silva

BRASÍLIA

2007

Irlene Soares Silva

**DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO SOBRE
O PAPEL DOS *GATEKEEPERS* EM UMA ORGANIZAÇÃO
BANCÁRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Ciência da Informação da Universidade de Brasília,
como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Ciência da Informação.

ORIENTADOR: PROF. DR. Emir José Suaiden

Brasília

2007

À minha filha Agatha Melissa, meu maior incentivo,
minha razão de ser.

Agradecimentos

Aos meus pais, “Seu” Juca e D. Sandra, pelo apoio e incentivo constantes.

Ao Prof. Dr. Emir José Suaiden, cuja orientação tornou possível este trabalho.

Aos meus irmãos pelo carinho.

Ao meu Tio Zeferino (*in memoriam*) que me incentivou desde a infância.

Aos amigos que colaboraram para a realização desta pesquisa.

Ainda que eu falasse línguas, as dos homens e as dos anjos, se eu não tivesse a caridade, seria como um bronze que soa ou como um címbalo que tine.

Ainda que eu tivesse o dom da profecia, o conhecimento de todos os mistérios e toda a ciência, ainda que tivesse toda a fé, a ponto de transportar montanhas, se não tivesse a caridade, eu nada seria.

1 Coríntios 13, 1-2

RESUMO

Na era da informação as organizações, para serem bem-sucedidas, precisam reconhecer a necessidade de contínua geração de conhecimentos, o que se dá por meio de pessoas bem treinadas, que se organizam em redes e com capacidade de se auto-gerir. Essa lógica de redes é necessária para lidar, com flexibilidade, com questões inesperadas, que são a força motriz da inovação. Os recursos imateriais ou intangíveis - capital social - presentes nas redes sociais, envolvem um complexo de interações sociais que catalisam os processos de inovação e difusão da informação. Além disso, em função da racionalização, da globalização e do surgimento do trabalho intensivo em conhecimento, as redes sociais tornaram-se características marcantes das organizações, que podem ser vistas como constituídas por “redes invisíveis”, em que os *gatekeepers* desempenham papel de destaque no processamento humano da informação e nos fluxos de informação organizacionais. Esses *gatekeepers* são pessoas que se destacam como facilitadoras do fluxo de informação e disseminação de conhecimentos nas organizações, por terem habilidades de obter informações tanto dentro como fora da organização, competência técnica e atitude voluntária na disseminação de conhecimentos. Este estudo busca compreender o papel dessas pessoas no desempenho da diretoria de controladoria de uma organização bancária, identificar os fatores que limitam a comunicação e sugerir ações que possam aproveitar o potencial dessas pessoas.

Palavras-Chave

Disseminação de conhecimento, *gatekeepers*, desempenho empresarial, capital social

ABSTRACT

In the information era the organizations, to be well-succeed, need to recognize the necessity of continuous knowledge creation, what is possible by well trained people, whom are capable to organize and to manage themselves. This network logic is necessary to deal, with flexibility, with unexpected questions, that are the motor force of the innovation. The immaterial or intangible resources – social capital - present in the social networks, involve a complex of social interactions that catalyze the processes of innovation and diffusion of the information. Moreover, in function of the rationalization, the globalization and the sprouting of the intensive work in knowledge, social networks had become strong characteristic of the organizations, that can be seen as "invisible networks", where gatekeepers play important role in the human processing of information and in the flows of organizational information. These gatekeepers are people who provides the information flow and the dissemination of knowledge in the organizations, for having abilities to get information in such a way inside and outside of the organization, technical ability and voluntary attitude in the dissemination of knowledge. This study aims to understand the role of these people in the performance of the controllership in a banking organization, to identify the factors that limit the communication and to suggest actions that can utilize the potential of these people.

Keywords

Knowledge dissemination, *gatekeepers*, organizational performance, social capital

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Processos de conversão do conhecimento	27
Figura 2	Vantagem competitiva	29
Figura 3	Modelos de uso da informação organizacional	33
Figura 4	Organização do conhecimento	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Dois tipos de conhecimento	25
Tabela 2	Síntese dos modelos de uso da informação organizacional	35
Tabela 3	Domínios possíveis da aplicação da análise de conteúdo	81
Tabela 4	Grau de Instrução	83
Tabela 5	Tempo de trabalho na organização bancária	84
Tabela 6	Tempo de trabalho na diretoria	84
Tabela 7	Fontes de informação externas	92
Tabela 8	Sugestões para melhoria do fluxo de informações E disseminação de conhecimento	93
Tabela 9	Perfil dos <i>gatekeepers</i>	97
Tabela 10	Fatores limitadores	98
Tabela 11	Formas de contornar os fatores limitadores	101

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Facilidade de acesso a informações formais	84
Gráfico 2	Disponibilidade de canais e fontes formais de Informação e comunicação	85
Gráfico 3	Conteúdo das informações disponibilizadas nos Canais formais	85
Gráfico 4	Fontes informais internas	86
Gráfico 5	Fontes informais externas	86
Gráfico 6	Redes de relacionamento internas e externas	86
Gráfico 7	Grau de acesso – atendimento às necessidades	87
Gráfico 8	Conteúdo – atendimento às necessidades	88
Gráfico 9	Interferência das formalidades no fluxo de Informação	88
Gráfico 10	Efeitos positivos da interferência das formalidades	88
Gráfico 11	Busca de informações – consulta a colegas	89
Gráfico 12	Consulta a fontes externas	89
Gráfico 13	Existência de pessoas que se destacam quanto ao Conhecimento	90
Gráfico 14	Existência de pessoas que possuem habilidades De disseminação de conhecimentos	90
Gráfico 15	Influência no desempenho da diretoria	91
Gráfico 16	Quantidade de pessoas com perfil de Disseminadores de conhecimento	91

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.3. JUSTIFICATIVA	14
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2. OBJETIVOS	15
1.2.1. OBJETIVO GERAL:	15
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	15
1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. A ERA DA INFORMAÇÃO	16
2.2. CAPITAL SOCIAL	20
2.3. O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	21
2.3.1. CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO	25
2.3.2. CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	26
2.3.3. CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO SEGUNDO CHOO	30
2.3.4. A ESTRUTURA GERAL DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	31
2.4. MODELOS DE USO DA INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	32
2.5. TOMADA DE DECISÕES	36
2.6. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	40
2.7. INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTO	43
2.7.1. AQUISIÇÃO DA INFORMAÇÃO	44
2.7.2. NECESSIDADES E BUSCA DA INFORMAÇÃO	46
2.7.3. DIMENSÕES SITUACIONAIS NA BUSCA POR INFORMAÇÕES	47
2.7.4. OS MERCADOS DO CONHECIMENTO	48
2.8. PAPEL DAS PESSOAS NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	53
2.8.1. NECESSIDADES COGNITIVAS	55
2.8.2. COMUNIDADES DE PRÁTICA	60
2.8.3. AS COMUNIDADES DE PRÁTICA E OS <i>GATEKEEPERS</i>	64
2.9. A ORGANIZAÇÃO – TEORIA DE AÇÃO	65
2.9.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO	67
2.9.2. A ORGANIZAÇÃO EM HIPERTEXTO	69
2.10. CONCLUSÃO DA REVISÃO DE LITERATURA	72
3. METODOLOGIA	76
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	76
3.2. PRESSUPOSTOS	76
3.3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	77
3.3.1. 1ª ETAPA - QUESTIONÁRIO:	77
3.3.2. 2ª ETAPA : GRUPO FOCAL:	78
3.3.2.1. ESCOLHA DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL:	79
4. PAPEL DOS <i>GATEKEEPERS</i> NA DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO NA DIRETORIA DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA	82

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA DIRETORIA DA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA	82
4.2. RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO	83
4.2.1. PERFIL DOS RESPONDENTES	83
4.2.2. IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DAS INFORMAÇÕES	84
4.2.3. GRAU DE SATISFAÇÃO QUANTO AO ACESSO E CONTEÚDO DAS INFORMAÇÕES CORPORATIVAS E FLUXO DE INFORMAÇÕES NA DIRETORIA.	87
4.2.4. BUSCA DE INFORMAÇÕES	89
4.2.5. EXISTÊNCIA E PAPEL DOS <i>GATEKEEPERS</i> NA DIRETORIA	90
4.2.6. RESPOSTAS ÀS QUESTÕES ABERTAS	91
4.3. GRUPO FOCAL	95
4.3.1. PERFIL DOS <i>GATEKEEPERS</i>	97
4.3.2. FATORES LIMITADORES DO FLUXO DE INFORMAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTOS	98
4.3.3. FORMAS DE CONTORNAR OS FATORES LIMITADORES DO FLUXO DE INFORMAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO	101
4.3.4. RELATOS DE EXPERIÊNCIAS COM RESULTADOS POSITIVOS	101
4.3.5. SUGESTÕES PARA A MELHORIA DO FLUXO DE INFORMAÇÕES E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTOS NA DIRETORIA.	103
4.4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	106
5. REFERÊNCIAS	110

<u>ANEXO 01 - QUESTIONÁRIO 1ª ETAPA</u>	112
--	------------

<u>ANEXO 02 – APRESENTAÇÃO GRUPO FOCAL</u>	117
---	------------

<u>ANEXO 03 – FONTES DE INFORMAÇÃO EXTERNAS</u>	122
--	------------

<u>ANEXO 04 – SUGESTÕES PARA MELHORIA NO FLUXO DE INFORMAÇÕES E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO</u>	125
---	------------

<u>ANEXO 05 – PERFIL DOS <i>GATEKEEPERS</i></u>	136
--	------------

<u>ANEXO 06 – FATORES LIMITADORES DO FLUXO DE INFORMAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO</u>	142
--	------------

<u>ANEXO 07 – FORMAS DE CONTORNAR OS FATORES LIMITADORES</u>	163
---	------------

ANEXO 08 – RELATOS DE EXPERIÊNCIAS COM RESULTADOS POSITIVOS 167

ANEXO 09 – SUGESTÕES DO GRUPO FOCAL 172

1. INTRODUÇÃO

O modelo econômico mundial atual tem como característica o desenvolvimento e a difusão do novo paradigma das tecnologias da informação. A economia torna-se global, com um mercado mundial dominado por bens e serviços intensivo em conhecimento - aqueles em cujo custo total a parcela correspondente ao trabalho intelectual criativo é significativa em face do custo dos demais insumos (TARAPANOFF, 2001)

A competitividade dos setores produtivos e dos países passa a depender mais da educação e do preparo de seus trabalhadores e do seu povo, bem como da sua capacidade de gerar e utilizar conhecimento e inovações. Em mercados cada dia mais competitivos, a inovação tornou-se a fonte para acelerar o crescimento de vendas, valorizar as ações das empresas e estabelecer certas vantagens competitivas (TARAPANOFF,2001).

No mundo dos negócios, cada vez se torna mais importante a prática e o incentivo à criação de uma inteligência coletiva, à medida que as empresas se conscientizam da necessidade de empregar pessoas capazes de tomar iniciativas, de coordenar, de inventar novas soluções, de resolver problemas e de fazer tudo isso coletivamente, de forma organizada (LÉVY, 2002).

Conforme Dertouzos (2000) a nova abordagem da indústria valoriza o indivíduo e equipes de trabalhadores qualificados, constantemente treinados, capazes de assumir responsabilidades, de usar redes e de se organizarem em regime de autogestão.

Albagli (2004) em artigo sobre informação e conhecimento na inovação e desenvolvimento local, relata que “a difusão e o compartilhamento de informações e conhecimentos requerem que os atores estejam conectados, que haja canais ou mecanismos de comunicação que propiciem os vários fluxos de conhecimento e o aprendizado interativo”.

Conforme Patrucco *apud* Albagli (2004) a existência de relações cooperativas e de mecanismos de comunicação entre agentes diferenciados é que determina o desempenho inovador de empresas.

Redes de cooperação e comunicação foram identificadas inicialmente entre os cientistas que, para atender suas necessidades de informação, utilizam-se, além dos canais formais – publicações em periódicos científicos - de canais informais de comunicação, que têm papel relevante na troca de idéias, no fornecimento de *feedbacks* rápidos, constituindo-se, assim, os canais informais em parte essencial na construção do conhecimento científico – os “Colégios Invisíveis” (MACEDO, 1999).

Casado (1994) relata um estudo apresentado por T.J Allen em 1970, elaborado a partir de suas observações sobre o papel que desempenhava uma figura que encontrou ao estudar os laboratórios de pesquisa e desenvolvimento. Allen a denominou “*Gatekeeper*”, e a definiu como aquela pessoa integrada na estrutura da organização e que, em função dos amplos conhecimentos adquiridos no desempenho de sua atividade, principalmente mediante ao acesso a fontes de informação externas, tem uma grande perspectiva do ambiente à sua volta, e atua como direcionador de fluxos de informação, sendo encarregado de buscar e suprir as demandas recebidas dentro de sua organização. Também entre as atividades do *gatekeeper* estava a de ser mediador entre os cientistas de sua organização e o exterior.

Então, esses estudos mostram a existência de pessoas dentro das organizações com características especiais, com habilidades para a formação de redes de comunicação e disseminação de conhecimentos, através dos quais, por meios indiretos, as organizações adquirem maior competitividade, poder de inovação e melhoram seu desempenho.

1.3. Justificativa

“A geração de conhecimentos e a capacidade tecnológica são as ferramentas fundamentais para a concorrência entre empresas, organizações de todos os tipos e, por fim, países” (CASTELLS, 2005).

Grosser citado por Macedo (1999) constatou que a sobrevivência das organizações em seus ambientes cada vez mais complexos e turbulentos, depende da utilização de canais de comunicação suplementares ou alternativos. A efetividade ótima no uso dos recursos informacionais disponíveis passa “pelo reconhecimento da existência das redes humanas e pelo aprendizado de como trabalhar com essas redes no planejamento e provimento dos recursos de informação.”

Os recursos imateriais ou intangíveis presentes nas redes sociais, quando direcionados para um esforço conjunto de desenvolvimento, convergem no que Hubert Schmitz, *apud* Albagli (2004) chamou de “eficiência coletiva”, envolvendo um complexo de interações sociais locais, que propiciam a produção e reprodução de conhecimento tácito, que segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado. Essas interações catalisam os processos de inovação e difusão.

Albagli (2004) sugere ser relevante ampliar o escopo e a abrangência da análise para além dos indivíduos e organizações tomados individualmente, para considerar centralmente suas interações, com foco principalmente nos fatores que condicionam tais interações e no resultado dos fluxos de conhecimentos entre os atores locais e destes com atores externos.

1.1. Formulação do problema

Dentro desse contexto, a proposta desta pesquisa é compreender de que maneira os *gatekeepers* influenciam a disseminação de conhecimento em uma organização hierarquizada. Para tanto, o problema de pesquisa formulado é:

Qual o papel dos *gatekeepers* na disseminação de conhecimentos em uma organização bancária?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral:

Identificar a existência e o papel dos *gatekeepers* em uma organização hierarquizada, analisando sua influência no fluxo de disseminação de conhecimentos através da estrutura organizacional.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- a. Identificar os fatores limitadores do fluxo de disseminação de conhecimentos em uma organização bancária;
- b. Identificar a existência de *gatekeepers* na organização, que atuem como disseminadores voluntários de informação e conhecimento;

- c. Analisar como os *gatekeepers* contornam os fatores limitadores, potencializando a disseminação de conhecimentos;
- d. Compreender como a atuação dos *gatekeepers* contribui para a melhoria do desempenho;
- e. Identificar ações que possam ser adotadas pela administração para melhor aproveitamento da atuação dos *gatekeepers*.

1.3. Delimitação do estudo

Tendo presente os objetivos delineados, este estudo pretende abordar a existência de barreiras à disseminação de conhecimentos existentes em estruturas organizacionais hierarquizadas, e o papel que desempenham determinados atores – os *gatekeepers* – como facilitadores do fluxo de informação e conhecimentos no ambiente interno, contornando as barreiras existentes, e de que forma essa atuação contribui para a melhoria do desempenho da organização. O estudo será realizado na diretoria de controladoria de uma organização bancária.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A Era da Informação

No modo agrário de desenvolvimento, a fonte do incremento de excedente resulta dos aumentos quantitativos da mão-de-obra e dos recursos naturais (em particular a terra) no processo produtivo, bem como da dotação natural desses recursos. Já no modo industrial, a principal fonte de produtividade reside na introdução de novas fontes de energia e na capacidade de descentralização do uso de energia ao longo dos processos produtivos. (CASTELLS, 2005).

No modo informacional de desenvolvimento, a produtividade acha-se na geração de conhecimentos, processamento da informação e comunicação de símbolos (CASTELLS, 2005). O autor anuncia então o surgimento de uma nova estrutura social, a “Era da Informação”:

Essa abordagem nasce da minha convicção de que entramos em um mundo realmente multicultural e interdependente, que só poderá ser entendido e transformado a partir de uma perspectiva múltipla que reúna identidade cultural, sistemas de redes globais e políticas multidimensionais. (CASTELLS,2005)

A características dessa revolução da tecnologia da informação, segundo Castells (2005), “não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso”.

Os usos de tecnologias de telecomunicações passaram por três estágios distintos: a automação de tarefas, as experiências de uso e a reconfiguração das aplicações. Nos dois primeiros estágios, o progresso baseou-se em aprender usando; no terceiro estágio, os usuários aprenderam fazendo, o que acabou resultando na reconfiguração das redes e na descoberta de novas aplicações.(CASTELLS, 2005).

Segundo Castells (2005), “pela primeira vez na história, a mente humana é uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo”.

Para entender o processo histórico dessa mudança, Castells (2005) afirma que houve duas revoluções industriais. A primeira antes dos últimos 30 anos do Séc. XVIII, caracterizada por tecnologias como a máquina a vapor, a fiadeira, o processo Cort – processo de refinação do ferro patenteado em 1781 por Henry Cort - em metalurgia e a substituição das ferramentas manuais pelas máquinas.

A segunda ocorreu 100 anos depois, por meio da eletricidade, do motor de combustão interna, de produtos químicos com base científica, da fundição eficiente do aço e pelo início das tecnologias de comunicação, o telégrafo e o telefone (CASTELLS, 2005). Existem, entretanto, diferenças cruciais entre as duas.

A principal diferença, segundo o autor, é a importância decisiva de conhecimentos científicos para sustentar e guiar o desenvolvimento tecnológico após 1850 (2ª revolução). A inovação tecnológica não é uma ocorrência isolada. Ela reflete, de acordo com Castells (2005), “um determinado estágio de conhecimento; um ambiente institucional e industrial específico; uma certa disponibilidade de talentos para definir um problema técnico e resolvê-

lo; uma mentalidade econômica para dar a essa aplicação uma boa relação custo X benefício; e uma rede de fabricantes e usuários capazes de comunicar suas experiências de modo cumulativo e aprender usando e fazendo”.

Para Castells (2005) os destaques centrais do novo paradigma são:

- a. A informação é sua matéria-prima: são tecnologias para agir sobre a informação, não apenas informação para agir sobre a tecnologia, como foi nas revoluções tecnológicas anteriores;
- b. Penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias: como a informação é uma parte integral de toda atividade humana, todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados pelo novo meio tecnológico;
- c. Lógica de redes em qualquer sistema ou conjunto de relações, usando essas novas tecnologias da informação. essa lógica de redes é necessária para estruturar o não-estruturado, porém preservando a flexibilidade, pois o não estruturado é a força motriz da inovação na atividade humana. Ademais, quando as redes se difundem, seu crescimento se torna exponencial, pois as vantagens de estar na rede crescem exponencialmente, graças ao número maior de conexões, e o custo cresce em padrão linear. Além disso, a penalidade por estar fora da rede aumenta à medida que a rede cresce, em razão do declínio do número de oportunidades de alcançar outros elementos fora da rede;
- d. Flexibilidade: o que distingue a configuração do novo paradigma tecnológico é sua capacidade de reconfiguração, um aspecto decisivo em uma sociedade caracterizada por constante mudança e fluidez organizacional;
- e. Convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado: assim, a microeletrônica, as telecomunicações, a optoeletrônica e os computadores são todos integrados nos sistemas de informação.

Para Castells (2005), o componente de conhecimento dos bens e serviços se torna decisivo em questão de valor agregado. Isto faz com que aumente o desequilíbrio comercial entre economias desenvolvidas e em desenvolvimento, decorrente do comércio de bens de alta e de baixa tecnologia, entre serviços de altos conhecimentos e baixos conhecimentos, uma vez que a distribuição de conhecimentos e tecnologia é desigual entre os países.

A reestruturação econômica dos anos 1980 induziu várias estratégias reorganizacionais nas empresas comerciais. Castells (2005) cita diferentes abordagens que buscam explicar o fenômeno, e aponta coincidências em cinco pontos fundamentais:

- a. Quaisquer que sejam as causas e origens da transformação organizacional houve, de meados dos anos 70 em diante, uma divisão importante na organização da produção e dos mercados na economia global;

- b. As transformações organizacionais interagiram com a difusão da tecnologia da informação, mas em geral eram independentes e precederam essa difusão nas empresas comerciais;
- c. O objetivo principal das transformações organizacionais em várias formas era lidar com a incerteza causada pelo ritmo veloz das mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico da empresa, aumentando a flexibilidade em produção, gerenciamento e *marketing*;
- d. Muitas transformações organizacionais visavam redefinir os processos de trabalho e as práticas de emprego, introduzindo o modelo da “produção enxuta” com o objetivo de economizar mão-de-obra mediante a automação de trabalhos, eliminação de tarefas e supressão de camadas administrativas;
- e. A administração dos conhecimentos e o processamento das informações são essenciais para o desempenho das organizações que operam na economia informacional global.

Dertouzos (2000) registra que, no final dos anos 1980, o MIT – *Massachusetts Institute of Technology* - patrocinou um estudo extenso do desempenho industrial, chamado *Made in America*. Entre 1991 e 1995, França, Suécia e Japão realizaram estudos semelhantes. Tais estudos resultaram em uma conferência internacional patrocinada pelo mesmo instituto, com o objetivo de comparar as pesquisas e buscar os pontos comuns. Através desse controle pode-se verificar as qualidades comuns às empresas que ocupavam a liderança mundial na indústria. Daí extraiu-se as melhores práticas industriais universalmente compartilhadas, conforme Dertouzos (2000) :

- a. Mão-de-obra qualificada e bem remunerada, formada sobretudo por funcionários de boa escolaridade e sempre atualizados, assumem mais responsabilidades e são adequadamente reconhecidos e recompensados;
- b. Cooperação desenvolvida dentro da companhia e até com fornecedores, concorrentes e governo;
- c. Concentração das atividades na manufatura, com domínio das novas tecnologias fabris, ênfase nos processos e busca constante e incansável da eficiência;
- d. Consciência da economia mundial, graças ao conhecimento e valorização dos interesses e hábitos dos outros países, aquisição das melhores tecnologias e fornecedores no mundo inteiro, comparação de suas práticas com aquelas dos concorrentes mais destacados em âmbito mundial.

Ainda segundo Dertouzos (2000) existe um “Mercado de Informação” que pode ajudar a levar aos trabalhadores uma formação atualizada, contínua. Novas tecnologias também aumentarão a cooperação, graças ao trabalho em grupo. Além disso, o Mercado de Informação dá a cada empresa e indústria acesso instantâneo a seus vizinhos mundiais, o que proporcionará a busca de melhores produtos e serviços.

Esse Mercado de Informação, segundo o autor, seria então um sistema formado por pessoas, computadores, meios de comunicação, *software* e serviços que estariam envolvidos e interligados no intercâmbio de informações, tanto entre pessoas/comunidades, como entre organizações. Estas transações incluiriam o processamento e a transmissão de informações em conformidade com os mesmos estímulos econômicos que hoje impulsionam o mercado tradicional de bens e serviços. (DERTOUZOS,2000).

O Mercado de Informação, entretanto, não é solução automática para os problemas de desempenho industrial, nem garante que as práticas mais eficientes serão adotadas. Esse mercado apenas influi indiretamente no novo fator de excelência industrial – a ênfase decidida nas pessoas, em equipes capazes de dividir responsabilidades, formar redes e se autogerir. Portanto, assegura Dertouzos (2000):

as organizações que mais estimulam, respeitam e valorizam seus colaboradores terão provavelmente condições de assumir a dianteira em relação aos concorrentes. Essas atitudes serão ainda mais importantes à medida que o novo mundo da informação se desenvolver, pois os empregados terão, graças ao aumento de seus conhecimentos, uma fatia maior dos meios de produção.

2.2. Capital Social

O Banco Mundial citado em Cohen e Prusak (2001), define capital social como “as normas e relações sociais embutidas nas estruturas sociais que permitem às pessoas coordenar ações pra alcançar as metas almejadas”.

Robert Putnam, *apud* Cohen e Prusak (2001), diz que o capital social refere-se a facetas das organizações sociais como redes, normas e confiança que facilitam a coordenação e cooperação para benefício mútua. Na definição de Cohen e Prusak (2001):

Capital social consiste no estoque de conexões ativas entre as pessoas: confiança, compreensão mútua e valores e atitudes compartilhados que ligam os membros das redes humanas e comunidades e tornam a ação cooperativa possível.

O capital social faz da organização, ou qualquer grupo cooperativo, mais do que um grupo de indivíduos buscando alcançar seus próprios objetivos particulares. O capital social conecta os espaços entre as pessoas. Suas características elementares e indicadores incluem

altos níveis de confiança, redes humanas robustas e comunidades vibrantes, compartilhamento de significados e um senso de participação igualitária em um empreendimento conjunto – todas essas coisas que transformam pessoas juntas em um grupo. Mas mesmo quando os investimentos em capital social são efetuados apenas por indivíduos que desenvolvem laços entre si, muitas vantagens reais são creditadas à organização como um todo (COHEN e PRUSAK, 2001).

Geoff Mulgan, *apud* Cohen e Prusak (2001), diz:

Muitos trabalhos braçais são desempenhados de melhor maneira por máquinas, e um crescente número de trabalhos requerem a iniciativa humana, para serem criativos e inovadores. Mesmo a maioria das interações diárias com as máquinas são na verdade interação com outras pessoas. Um modelo de trabalho social-intensivo está chegando, em que aprender e trabalhar não estão mais claramente separados e obediência não é mais o suficiente.

Às palavras acima – iniciativa, criatividade e interação – Cohen e Prusak (2001) acrescentam os termos comprometimento e colaboração, agregando a herança social da natureza do trabalho. O trabalho humano é social em um grau muito mais alto que as pessoas percebem, mesmo hoje em dia. A idéia contemporânea que coloca o trabalho do conhecimento como mais um processo mecânico coloca excessiva confiança no individualismo – como um canal feito de uma pessoa só, onde a informação entra por um lado e o conhecimento sai do outro lado. Estamos começando a descobrir a centralidade das interações sociais e comunidades, para elaborar trabalhos de, virtualmente, todos os tipos. Para colocar de outra forma, estamos começando a descobrir o valor central e a importância do capital social para o trabalho das organizações. (COHEN e PRUSAK, 2001).

2.3. O conhecimento nas organizações

Segundo Davenport e Prusak (1998) a maioria das pessoas tem a intuição de que o conhecimento significa mais que dados – conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos - ou a informação – dados dotados de relevância e propósito (Drucker *apud* Davenport e Prusak, 1998). As pessoas se referem a pessoas informadas e com conhecimento sobre determinado assunto como inteligente, mas o mesmo não ocorre com relação a documentos, como um memorando, manual ou banco de dados “repleto de conhecimento”.

Davenport e Prusak (1998) lança mão dos epistemólogos, os quais objetivam entender o que significa conhecer, para enunciar uma definição de conhecimento, sem a pretensão de que esta seja definitiva. A definição apresentada por Davenport e Prusak (1998) pretende ser uma definição funcional de conhecimento, uma descrição pragmática que ajude a comunicar o que queremos dizer quando falamos sobre o conhecimento nas organizações. A sua definição expressa, por um lado, as características que tornam o conhecimento valioso e, por outro, características que dificultam sua boa gestão:

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 nas mentes dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, ms também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Com essa definição, Davenport e Prusak (1998) deixa evidente que o conhecimento não é puro nem simples: antes se compõem de uma mistura de vários elementos; é fluido como também formalmente estruturado; é intuitivo e devido a essa característica, torna-se muito difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. “O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas. Embora tradicionalmente pensemos em ativos como algo definível e ‘concreto’, os ativos do conhecimento são muito mais difíceis de se identificarem”.

Davenport e Prusak (1998) então, coloca os fatores que determinam a criação do conhecimento:

Experiência – ao longo do tempo o conhecimento é formado através das experiências vividas, seja por meio da absorção de conteúdo de cursos, livros e mentores, seja por meio do aprendizado informal. A experiência está relacionada ao que aconteceu em um tempo passado; os vocábulos “experiência” e “experto” são palavras relacionadas, ambas derivadas do verbo latino que significa “submeter a teste”. A palavra “*expertos*” se refere a pessoas com profundo conhecimento em um dado assunto, ou seja, foram testados e treinados pela experiência. Sendo assim, a experiência propicia uma perspectiva histórica a partir da qual olhar e entender novas situações e eventos. Construído a partir da experiência, o conhecimento pode reconhecer padrões familiares e fazer correlações entre o presente e eventos passados.(DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Verdade fundamental – para descrever a verdade fundamental, Davenport e Prusak (1998) lança mão da expressão “verdade de raiz”, utilizada pelo CALL – *Center for Army Lessons Learned* do exército dos Estados Unidos, que pode ser descrita como as verdades radicais, ou verdade fundamental, de situações reais experimentadas *in loco*, ou seja, da vida cotidiana e não apenas embasada em teorias ou generalizações. Essa característica do conhecimento permite saber o que realmente funciona e o que não funciona. Essa característica do conhecimento permite transformar a percepção do que “deveria ser” em uma percepção do que “realmente é”. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Complexidade – a capacidade de lidar com a complexidade é fruto da experiência e da verdade fundamental. As questões com que se deparam as organizações no seu dia-a-dia são complexas, e também o conhecimento não é uma estrutura rígida em que as coisas se encaixam com perfeição, permitindo excluir aquilo que não se encaixa. O conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), pode lidar com a complexidade de uma maneira complexa. Esta é uma das fontes essenciais do seu valor. Tomar decisões com base em mais conhecimento leva geralmente a optar por melhores alternativas, embora seja mais complexo. Buscar respostas simples para problemas complexos pode ser atrativo, mas a certeza e clareza resultantes podem estar ocultando fatores essenciais. É comum estar-se ao mesmo tempo certo e errado. Karl Weick, citado por Davenport e Prusak (1998) diz “é necessário um sistema intuitivo complexo para se registrar e controlar um objeto complexo”; e declara:

Quando as pessoas evitam a comparação, criam-se ilusões de exatidão (...), mas num ambiente dinâmico, competitivo e em contínua mudança, as ilusões de exatidão têm vida curta, desfazendo-se sem aviso prévio. Confiar numa única e indiscutível fonte de dados pode dar às pessoas a sensação de onisciência, mas como aqueles dados têm falhas não reconhecidas, eles levam a atos incompatíveis com a realidade.

Um ponto a destacar sobre a complexidade do conhecimento é:

O conhecimento sabe o que não conhece. Muitos homens e mulheres sábios já destacaram que quanto mais esclarecidos nos tornamos, mais humildes nos sentimos em relação ao que sabemos. Uma vez que aquilo que você não sabe pode prejudicá-lo, tal consciência é extremamente importante”. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998)

Discernimento – o conhecimento contém discernimento, o que não ocorre com dados e informação (Davenport e Prusak, 1998). Por meio do discernimento, pode-se emitir julgamentos de novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido, bem como por meio do discernimento é possível julgar a si mesmo e se aprimorar à medida que surgem

novas situações e informações. O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente.

A evolução é característica intrínseca do conhecimento. Davenport e Prusak (1998) comenta que determinados “*experts*” possuem respostas prontas para novas perguntas, ou possuem um “único martelo conceitual em sua caixa de ferramentas”. A *expertise* dessas pessoas deixa de ser conhecimento real quando elas se recusam a se auto-examinar e a evoluir, tratando-se de uma opinião ou um dogma.

Normas práticas e intuição – de acordo com Davenport e Prusak (1998) “são guias flexíveis para ação, desenvolvidas por meio de tentativa e erro, no decorrer de uma longa experiência e observação”. Através delas o conhecimento opera. Também chamadas de “heurística” pela comunidade de inteligência artificial, as normas práticas são atalhos para solução de novos problemas que relembram problemas previamente solucionados. Os indivíduos detentores de conhecimento conseguem perceber padrões conhecidos em situações novas e assim responder de forma apropriada. Um ponto importante é que não é necessário construir uma resposta a partir do zero a cada situação. Portanto, conclui Davenport e Prusak (1998), “o conhecimento oferece velocidade; ele permite aos seus possuidores lidar rapidamente com as situações, mesmo aquelas altamente complexas que deixariam os novatos atoleimados”.

Valores e crenças – embora alguns possam presumir que a objetividade e a neutralidade são características das organizações; e cujo propósito seja criar um produto ou prestar um serviço, sem relação com valores, para Davenport e Prusak (1998) os valores e crenças das pessoas exercem forte impacto sobre o conhecimento organizacional. Organizações são constituídas de pessoas cujos valores e crenças guiam seu comportamento. As histórias das organizações são impregnadas por experiências originárias dos atos e palavras das pessoas, que por sua vez também expressam valores e crenças corporativos. Valores e crenças são partes integrantes do conhecimento, pois é através de seus valores e de suas crenças que as pessoas absorvem aquilo que vêem e emitem suas conclusões sobre tais observações. Assim, pessoas com diferentes valores vêem diferentes coisas numa mesma situação e é em função disso que organizam seu conhecimento.

2.3.1. Conhecimento tácito e conhecimento explícito

Para Nonaka e Takeuchi (1997) “o conhecimento pode ser classificado em tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”. Polanyi citado por Nonaka e Takeuchi (1997), versa sobre a importância do conhecimento tácito na cognição humana como correspondente ao argumento central da psicologia *gestalt*, a qual afirma ser a percepção determinada em termos da forma na qual é integrada no padrão geral ou *gestalt*. As principais características do conhecimento tácito e do conhecimento explícito estão descritas na tabela 1 a seguir:

TABELA 1 – Dois tipos de conhecimento

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)

Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997)

A psicologia *gestalt* enfatiza que todas as imagens são intrinsecamente integradas, mas por outro lado, contrapõe que os seres humanos são ativos na criação e organização de suas próprias experiências, e dessa forma adquirem conhecimentos. Assim, conforme Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo. Como diz Polanyi, *apud* Nonaka e Takeuchi (1997), “podemos saber mais do que podemos dizer”.

Os autores expandem as idéias filosóficas de Polanyi no sentido de que o conhecimento tácito, numa acepção mais pragmática, inclui tanto elementos cognitivos quanto elementos técnicos. Os elementos cognitivos centram-se no que Johnson-Laird (1983, *apud* Nonaka e Takeuchi, 1997) chama de “modelos mentais”. Os modelos mentais são a maneira que os seres humanos criam modelos do mundo, por meio da criação e manipulação de analogias em suas mentes. São como esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista, ajudam os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo.

Por outro lado, as técnicas e habilidades – *know-how* – constituem o elemento técnico do conhecimento tácito. Para Nonaka e Takeuchi (1997) os elementos cognitivos do conhecimento tácito referem-se às imagens da realidade e visões para o futuro de um indivíduo, ou seja, “o que é” e “o que deveria ser”. Assim, a articulação dos modelos mentais tácitos em uma espécie de processo de “mobilização”, constitui um fator-chave para a criação do conhecimento.

O modelo dinâmico de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) baseia-se num pressuposto crítico: “o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. A esse processo de interação dão o nome de “conversão do conhecimento”, destacando que essa conversão é um processo social *entre* indivíduos, e não confinada *dentro* de um indivíduo. Não é um processo dedutivo de indivíduos, uma vez que um indivíduo, no momento de sua percepção das coisas, nunca está isolado, mas interagindo socialmente. Assim, através desse processo de “conversão social”, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se expandem tanto em termos de qualidade quanto de quantidade.

2.3.2. Criação do conhecimento organizacional

Nonaka e Takeuchi (1997) definem a criação do conhecimento organizacional como: “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

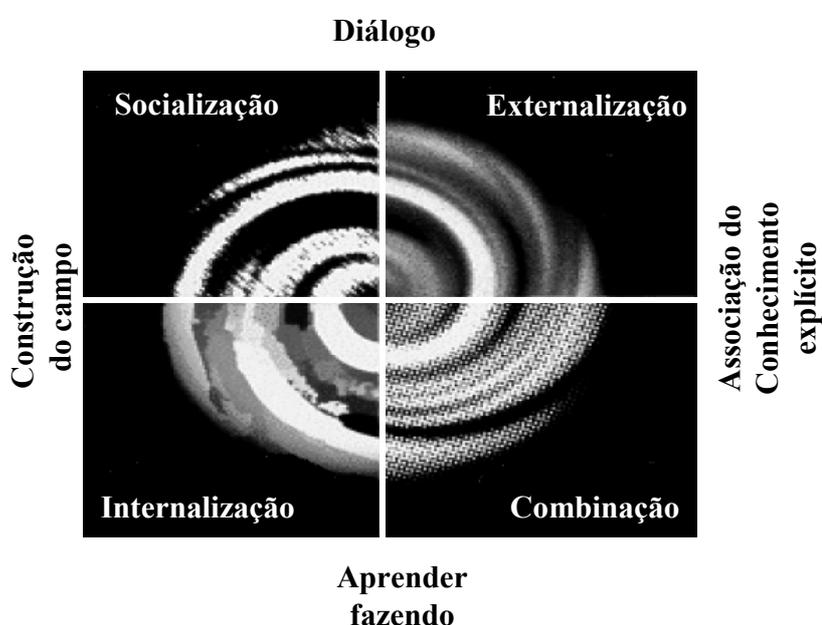
Argumentam ainda que o conhecimento tácito, embora difícil de ser articulado e traduzido em linguagem formal, é o tipo de conhecimento mais importante. O conhecimento tácito envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. Por meio desses fatores as pessoas incorporam o conhecimento pessoal às suas experiências. (NONAKA E TAKEUCHI,1997).

Entretanto, é importante salientar que o conhecimento explícito e o conhecimento tácito são estruturas básicas do conhecimento e se complementam e cuja interação proporciona a dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios. A criação do

conhecimento organizacional é um processo em espiral em que a interação ocorre repetidamente.(NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

As duas formas de interação, entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre e o indivíduo e a organização, realizarão quatro processos principais de conversão do conhecimento que, juntos, constituem a criação do conhecimento: (1) do tácito para o explícito; (2) do explícito para o explícito; (3) do explícito para o tácito; e (4) do tácito para o tácito, conforme Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Processos de conversão do conhecimento



Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

A experiência dos autores em empresas japonesas revela que, para tais organizações, o conhecimento é visto como sendo basicamente “tácito” – algo dificilmente visível e exprimível, altamente pessoal e difícil de formalizar. Dessa forma, o conhecimento tácito é de difícil transmissão e compartilhamento com outros indivíduos. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento, que ainda tem suas raízes nas ações e experiências de cada indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

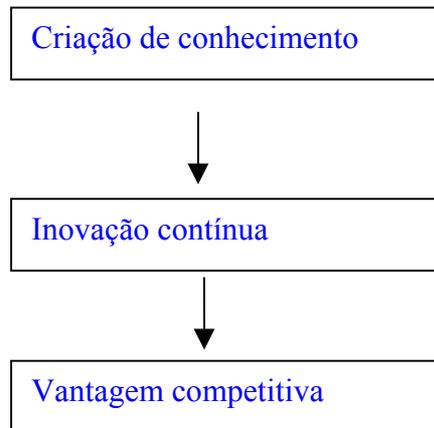
Ainda, o conhecimento tácito, carregado de emoções, valores e ideais, possui importante dimensão cognitiva, a qual consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções que estão tão arraigadas que são tomados como certo por cada indivíduo. Essa dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deveria ser). Por meio dessas visões da realidade e do futuro é que construímos nossa percepção do mundo à nossa volta (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), os gerentes ocidentais, habituados que estão a lidar com o conhecimento explícito, obteriam vantagens relevantes a partir do reconhecimento do conhecimento tácito e sua importância na criação do conhecimento organizacional. Em primeiro lugar, por que permite vislumbrar uma perspectiva totalmente nova da organização, como um organismo vivo, diferentemente da visão ocidental da organização como uma máquina de processamento de informações. Dentro deste contexto, é de grande importância que os indivíduos em toda a organização compartilhem a mesma compreensão a respeito do que a empresa representa, que rumo está tomando, em que tipo de mundo quer viver, e como transformar esse mundo em realidade torna-se muito mais importante do que processar informações objetivas.

Conforme dito anteriormente, conclusões, *insights* e palpites altamente subjetivos são parte integrante do conhecimento, que também abrange ideais, valores e emoções, imagens e símbolos. Estes elementos flexíveis e qualitativos são essenciais, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) para a compreensão da visão japonesa do conhecimento.

Um aspecto importante a destacar sobre a forma como as empresas japonesas proporcionam inovações contínuas é a ligação entre o ambiente externo e o ambiente interno. A interação entre os ambientes se dá através do amplo compartilhamento interno do conhecimento acumulado externamente. Esse conhecimento também é armazenado internamente como parte da base de conhecimentos da empresa, de modo que esteja disponível para utilização das pessoas envolvidas no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Dessa interação ocorre conversão – de fora para dentro, e para fora novamente, sob a forma de novos produtos, serviços ou sistemas – que é a chave para entender os motivos do sucesso das empresas japonesas (Nonaka e Takeuchi, 1997). A inovação contínua, por sua vez, leva à aquisição de vantagem competitiva, como mostramos na Figura 2:

Figura 2 – Vantagem competitiva



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Drucker *apud* Nonaka e Takeuchi (1997) argumenta que, na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais valores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente. De acordo com seu pensamento, na sociedade baseada no conhecimento, o “trabalhador do conhecimento”, é o maior ativo.

Toffler *apud* Nonaka e Takeuchi (1997) corrobora a afirmação acima, dizendo que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura *mudança de poder*. Nas palavras de Toffler, o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência e isso explicaria o acirramento da disputa pelo controle do conhecimento e dos meios de comunicação. O conhecimento, dessa forma, substituiria definitivamente os outros recursos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o compromisso pessoal dos funcionários e sua identificação com a empresa e sua missão tornam-se indispensáveis. A criação do novo conhecimento envolve tanto ideais quanto idéias, e é o que impulsiona a organização para a inovação, cuja essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma perspectiva específica ou ideal. A criação de novos conhecimentos significa, para os autores:

recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal. Não é responsabilidade de poucos eleitos – um especialista

em pesquisa e desenvolvimento, planejamento estratégico, ou *marketing* – mas sim de todos na organização.

Criar novos conhecimentos, então, não significa somente aprender com outros ou buscar conhecimentos fora da organização. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, o que demanda, na maioria das vezes, uma interação intensiva entre os membros da organização.(NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Cohen e Prusak (2001) afirmam que os seres humanos necessitam identidade e participação, da satisfação obtida pelo reconhecimento dos pares, do prazer de dar, assim como o prazer de receber ajuda.

Vai longe o tempo em que um indivíduo apenas podia saber tudo necessário para o seu trabalho. Também já passou o tempo em que um indivíduo podia saber tudo o que é importante a respeito de uma organização global, ou tudo que necessita saber para fazer bem seu trabalho. Então, pertencer a redes que possibilitem coordenar e fortalecer nosso conhecimento necessariamente limitado se tornou essencial (Cohen e Prusak, 2001).

2.3.3. Construção do conhecimento segundo Choo

Para Choo (2003) a construção do conhecimento se dá por meio do reconhecimento do relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização, e pela instituição de processos sociais que permitam a criação de novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Este é um ponto que diferencia as empresas japonesas das empresas ocidentais, que tendem a se concentrar no conhecimento explícito. No Japão as empresas reconhecem a diferença entre conhecimento tácito e explícito e, ainda, reconhecem que o conhecimento tácito é uma fonte de vantagem competitiva.

2.3.4. A estrutura geral do conhecimento organizacional

Várias tentativas de criar um modelo do processo de mudança organizacional têm sido elaboradas, no intuito de se estabelecer um modelo sistêmico. March e Olsen *apud* Choo (2003), traçaram um esquema de decisão organizacional que se tornou um arquétipo do aprendizado e da adaptação da organização. O modelo, que aparece descrito nos itens abaixo, mostra o ciclo completo de decisão organizacional, com quatro pontos importantes:

- a. Os conhecimentos e preferências dos indivíduos afetam seu comportamento;
- b. O comportamento (inclusive a participação) dos indivíduos afeta as decisões da organização;
- c. As decisões da organização afetam a maneira como o ambiente reage;
- d. A reação ambiental afeta os conhecimentos e preferências individuais;

Por outro lado, Choo (2003) acredita que a construção do conhecimento é provocada pela identificação de lacunas no conhecimento existentes na organização ou no grupo de trabalho e que tais lacunas de conhecimento impedem a solução de um problema técnico ou prático e evolução de um projeto de um novo produto ou serviço, ou impossibilitam à organização aproveitar uma oportunidade.

Complementando o que dizem Nonaka e Takeuchi (1997), Choo (2003) entende que uma organização possui três tipos de conhecimento: o conhecimento tácito, contido na experiência de indivíduos ou grupos; o conhecimento explícito, codificado nas regras, rotinas e procedimentos da organização; e o conhecimento cultural, expresso nas pressuposições, crenças e normas usadas pelos membros da organização para atribuir valor e significado a novos conhecimentos e informações. As formas de criação de novos conhecimentos são a conversão, a construção e a conexão do conhecimento.

Na conversão do conhecimento, acontece a criação constante de novos conhecimentos, pela conversão do conhecimento tácito e pessoal detido pelas pessoas que têm *insights* criativos, em conhecimento explícito e compartilhado. Por meio dessa conversão e do compartilhamento desse conhecimento é que a organização dá origem a novos produtos e gera inovações. A forma de exteriorização e compartilhamento do conhecimento normalmente utilizada é o diálogo, que se vale de metáforas e analogias. Por meio do diálogo, acontece a

criação de novos conceitos, e os conceitos por sua vez, devem ser justificados e avaliados a fim de verificar sua adequação ao propósito organizacional. Para modelar e testar os conceitos, são elaborados arquétipos ou protótipos. Finalmente, os conceitos que foram criados, justificados e modelados são levados a outros níveis da organização, e a partir daí geram novos ciclos de construção do conhecimento. No modelo de construção de conhecimento é necessário passar pela identificação de atividades que criem conhecimentos capazes de fortalecer suas capacidades essenciais, e estimular essas atividades, de forma a propiciar que seja crescente a sua prática. (CHOO, 2003).

Segundo Choo (2003) as atividades que proporcionam criação do conhecimento são: resolução compartilhada de problemas (por pessoas que detêm habilidades), experimentação e prototipagem, implementação e integração de novos processos e ferramentas, e importação de conhecimento. A experimentação e a prototipagem são atividades que proporcionam à organização ampliar as capacidades existentes e preparar-se para o futuro pela construção de novas habilidades. Com a implementação bem-sucedida de novas ferramentas e processos a organização propicia a oportunidade para que seus colaboradores desenvolvam adaptabilidade e também requer adaptação de suas tecnologias. Os conhecimentos sobre a tecnologia, assim como sobre o mercado, são importados do exterior e absorvidos pela organização.

No modelo de conexão do conhecimento, a criação do conhecimento se dá através da formação de alianças com outras organizações, ocorrendo a absorção do conhecimento presente nos relacionamentos, nas culturas de trabalho e nos estilos operacionais da organização parceira. Wikström e Normann *apud* Choo (2003) conceituam a organização como uma estrela de valor, para a qual convergem vários fluxos de conhecimento, originados nos relacionamentos com os fornecedores, consumidores e outros parceiros. O conhecimento assim gerado é transformado em valor não apenas dentro da organização, mas também no seu ambiente externo, por meio dos seus relacionamentos (CHOO, 2003).

2.4. Modelos de uso da informação organizacional

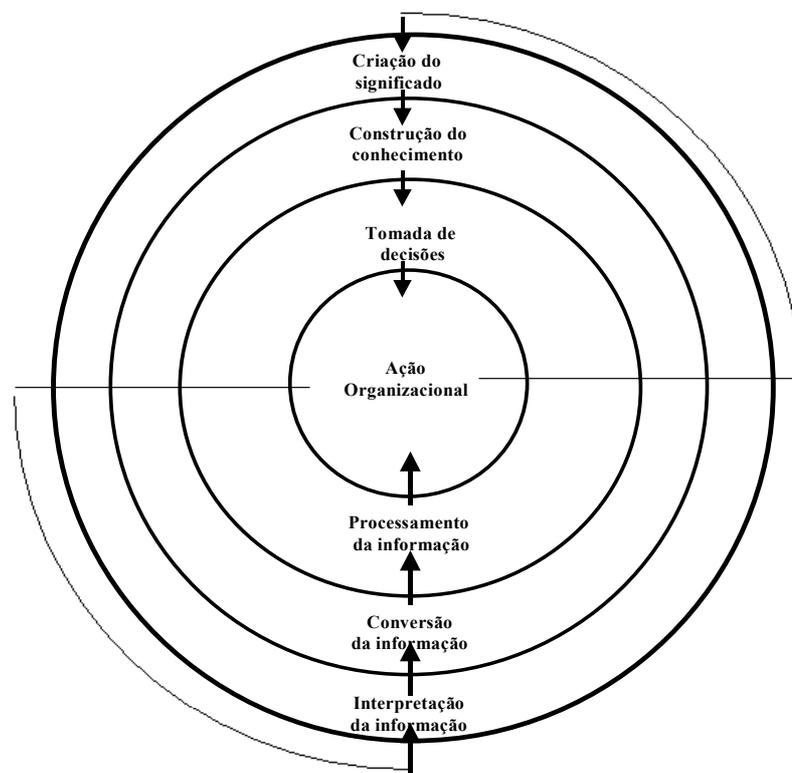
Para Choo (2003), as organizações usam a informação estratégica para criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões. Existem diferenças importantes entre os três modelos. No modelo de criação de significado, como as pessoas

aprendem com suas experiências passadas, interpretando e construindo suas percepções sobre o ambiente, o processo ocorre como uma tentativa de dar sentido ao ambiente, de maneira retrospectiva. Daí resultam ambientes interpretados, cujas interpretações devem ser compartilhadas para orientar as ações.

Já o modelo de construção de conhecimento, segundo Choo (2003) prevê que a organização esteja continuamente convertendo o conhecimento tácito e pessoal de seus membros em conhecimento explícito, que a organização possa usar para desenvolver novos produtos e serviços. Do processo, que deve ser contínuo, resultam novos conhecimentos e novas capacidades organizacionais.

O modelo de tomada de decisões, segundo Choo (2003) prevê comportamento racional, através do reconhecimento da existência de um problema e da escolha de alternativas para sua resolução, sopesadas conseqüências e benefícios de cada alternativa. A organização funcionaria como um sistema decisório racional, conforme Figura.3:

Figura 3 – Modelos de uso da informação organizacional



Fonte: Choo (2003)

Dentre os três modelos de uso da informação, o modelo racional de tomada de decisões, segundo Choo (2003) é provavelmente o mais utilizado. No entanto, ocorrem algumas situações nas organizações que demonstram a não adequação ao modelo. Por exemplo, a coleta indiscriminada de informações sem a sua efetiva utilização, elaboração de inúmeros relatórios sem utilidade, abstenção do direito de participação nos processos decisórios. As políticas são vigorosamente debatidas, mas sua implementação é realizada com indiferença. Um fato importante é que os executivos ocupam boa parte de seu tempo em reuniões e conversas, mas utilizam pouco tempo para tomar decisões. Por tudo isso, Cyert & March, *apud* Choo (2003) afirmam que a tomada de decisões, além de ser um momento de fazer opções, também é:

[..] uma arena onde se pode desenvolver e desfrutar uma interpretação da vida e de nossa posição nela. Uma empresa é um templo e uma coleção de rituais sagrados, além de um instrumento para a produção de bens e serviços. Os rituais de escolha ligam acontecimentos de rotina e crenças sobre a natureza das coisas. Eles criam significado.

Os três modelos de uso da informação organizacional estão sintetizados na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Síntese dos modelos de uso da informação organizacional

Modo	Idéia central	Resultados	Principais conceitos
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de significado 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização interpretativa: • Mudança ambiental ⇒ dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. • A informação é interpretada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientes interpretados • e interpretações partilhadas para criar significado 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretação, seleção, retenção
<ul style="list-style-type: none"> • Construção do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização aprendiz: • Conhecimento existente ⇒ criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. • A informação é convertida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito. • Conhecimento explícito. • Conversão do conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização racional: • Problema ⇒ buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências • A informação é analisada 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalidade limitada. • Premissas decisórias. • Regras e rotinas.

Fonte: Choo (2003)

Assim, em uma organização a rotina não envolve apenas escolha de alternativas, mas também interpretação, o processo decisório deve abranger o processo de criação de significado mesmo enquanto analisa comportamentos decisórios. (CHOO, 2003).

Já no modelo de criação de significado, o ambiente interpretado é uma consequência da construção de significado, e é um orientador razoável para a ação. Mesmo nesse modelo,

após o ambiente ser interpretado e as informações devidamente armazenadas, ocorre a dúvida quanto à utilização do conhecimento adquirido, o que Weick *apud* Choo (2003), chamou de “momentos consequenciais”. Considere-se também que alguns aspectos ambíguos podem e devem permanecer nas interpretações armazenadas, de modo que a organização tenha flexibilidade para se adaptar a um futuro novo e diferente. Os membros de uma organização são, portanto, segundo Weick *apud* Choo, 2003:

[...] pessoas que se opõem, argumentam, contradizem, desacreditam, duvidam, agem com hipocrisia, improvisam, se antagonizam, desconfiam, discordam, desafiam, vacilam, questionam, desaprovam e revelam. Todas essas ações contêm ambivalência, que representa a condição ótima para lidar com demandas incompatíveis de flexibilidade e estabilidade.

Entretanto, Choo (2003) afirma que, em decorrência da limitação da capacidade humana de processar informações, as organizações criam rotinas que orientam a busca de alternativas e a tomada de decisões, simplificando o processo decisório. O resultado esperado é que sejam gerados comportamentos racionais orientados à consecução dos objetivos da organização.

2.5. Tomada de decisões

Segundo Choo (2003), toda organização precisa escolher entre várias opções ou capacidades disponíveis e se comprometer com uma única estratégia; “como todos os comportamentos da organização nascem de decisões, as características essenciais da estrutura organizacional derivam das características do processo decisório e da escolha racional humana”. Entretanto, para se tomar uma decisão puramente racional, seria necessário o conhecimento e análise de todas as alternativas disponíveis, informações fidedignas, avaliação das consequências etc, o que não é possível no mundo real. Assim, Herbert Simon *apud* Choo (2003) afirma que o processo de tomada de decisões numa organização é limitado pelo princípio da racionalidade limitada:

A capacidade da mente humana de formular e solucionar problemas complexos é muito pequena, comparada com o tamanho dos problemas cuja solução requer um comportamento objetivamente racional no mundo real – ou mesmo uma aproximação razoável a essa racionalidade objetiva.

Os limites que restringem a capacidade humana de tomar decisões racionais são classificadas por Simon *apud* Choo (2003) em três categorias de limites:

- a. o indivíduo é limitado por sua capacidade mental, seus hábitos e reflexos;
- b. pela extensão do conhecimento e das informações que possui; e
- c. por valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização.

A capacidade cognitiva limitada do ser humano, então, faz com que sejam necessárias as organizações como forma de se alcançar objetivos mais amplos. As organizações também alteram os limites à racionalidade de seus membros criando ou mudando o ambiente organizacional no qual as decisões individuais ocorrem. Simon *apud* Choo (2003) afirma que é mais fácil a organização influenciar o comportamento de seus membros controlando as premissas nas quais as decisões se baseiam do que controlando as próprias decisões. Partindo daí, um problema fundamental da organização é definir as premissas que orientam a tomada de decisões e constituem o ambiente organizacional, de maneira a criar um ambiente o mais próximo possível do indivíduo, orientado para o atingir dos objetivos da organização.

Ainda em função da sua racionalidade limitada o tomador de decisões pode comportar-se de duas maneiras. Em primeiro lugar, pode procurar uma opção que seja satisfatória ou razoavelmente boa, em vez de buscar a melhor opção, ou seja, escolher uma alternativa que preenche alguns critérios minimamente aceitáveis. Para March e Simon *apud* Choo (2003), “a maioria das decisões, sejam individuais ou organizacionais, envolve a descoberta e a seleção de alternativas satisfatórias”. A busca de uma alternativa satisfatória se dá por meio da escolha de opções voltadas aos sintomas ou para soluções anteriormente e reflete o treinamento, a experiência e os objetivos dos participantes.

Outra maneira é simplificar o processo decisório, através da instituição e utilização de rotinas, regras e princípios heurísticos, reduzindo a complexidade da situação-problema. Uma das formas de se reduzir a complexidade, segundo Choo (2003) é a utilização de programas de desempenho desenvolvidos pelas empresas e indivíduos para enfrentar situações recorrentes, o que reduz o número de alternativas disponíveis, reduzindo enormemente os requisitos cognitivos e informativos do processo decisório. Esse tipo de programa é largamente utilizado nas organizações. Como exemplo o autor cita o soar do alarme num corpo de bombeiros, que desencadeia uma série de ações pré-definidas.

Esses programas de desempenho, bem como as rotinas da organização, estão no centro do processo de tomada de decisões organizacionais. As rotinas refletem o nível de aprendizado adquirido através da experiência diante de situações recorrentes, e que se tornou parte da memória procedimental da organização. Como exemplo pode-se citar o planejamento orçamentário, e a avaliação de projetos, importantes para que as partes interessadas possam discutir a disponibilização de recursos com base em critérios mais justos. As rotinas projetam a legitimidade da organização no ambiente externo, tanto para a comunidade quanto para acionistas, pois demonstra seu comportamento responsável. Entretanto, alguns críticos da utilização de rotinas e procedimentos padronizados acham que a sua utilização é que causa a inércia da organização. De fato, rotinas muito rígidas podem impedir o aprendizado da organização, bloquear a criatividade e prejudicar a flexibilidade (CHOO, 2003).

Para Choo (2003) a tomada de decisões da organização é racional não apenas em espírito, mas também na execução: a racionalidade da organização é intencional, mas a racionalidade dos seus membros é limitada. Em consequência disso, as metas e objetivos são estabelecidos de antemão e os problemas surgidos no decorrer do período levam à busca de alternativas para correção de curso de ação. O modelo de tomada de decisões tem uma característica linear de troca de energia, em que o foco se encontra nos processos decisórios da organização.

Ocorre que, no modelo de tomada de decisões, as decisões organizacionais são controladas pelas premissas, e a maneira pela qual as pessoas percebem o ambiente são restringidas pelos pressupostos e experiências compartilhados, embora esses sejam os conceitos que ligam a criação de significado à tomada de decisões. Como uma seqüência, na criação de significado é possível compreender o processo como as pessoas criam significado a partir da realidade, e através dessa realidade interpretada fornecem subsídios para a tomada de decisões na organização (CHOO, 2003).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o modelo racional de tomada de decisões tem uma limitação fundamental, pois não explica a inovação. Para os dois autores, tomada de decisões é essencialmente conservadora, e as premissas decisórias e os programas de desempenho são concebidos para controlar, o que inibe radicalmente as soluções inovadoras. Para inovar, as organizações precisam processar informações de forma a criar novos conhecimentos de dentro

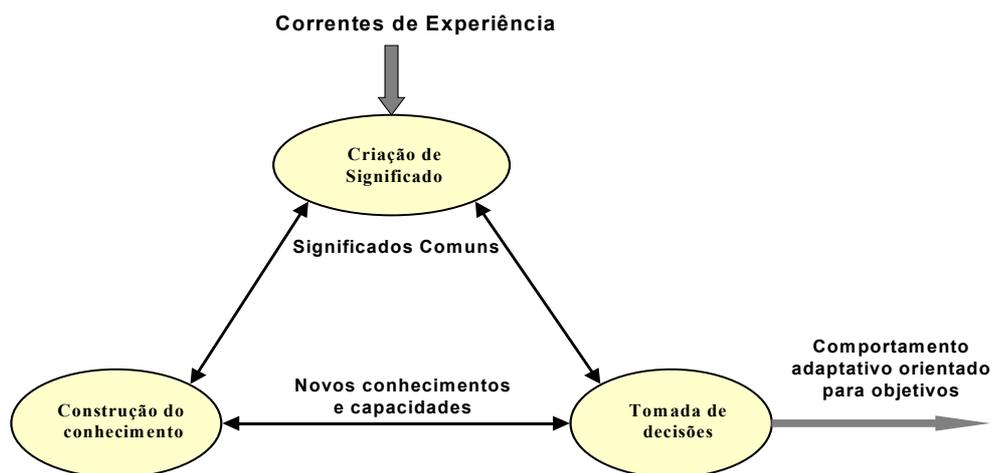
para fora, e não apenas de fora para dentro, o que significaria somente resolver problemas e adaptar-se ao ambiente em mutação. Processando informações também de dentro para fora, as organizações criam novas informações e conhecimentos, com os quais podem recriar o próprio ambiente, no processo de interpretação e solução dos problemas.

Assim, nas palavras de Choo (2003):

a chave da inovação é liberar o conhecimento tácito dos membros da organização. O conhecimento tácito tem duas dimensões: a dimensão técnica e a dimensão cognitiva. A dimensão técnica diz respeito ao conhecimento prático de saber executar uma tarefa. A dimensão cognitiva consiste em ‘esquemas, modelos mentais, crenças e percepções’ que ‘refletem nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deve ser).

Para Choo (2003), os três modos de uso da informação se complementam, fornecendo insumos para o funcionamento do outro. A organização do conhecimento liga os três processos de uso estratégico da informação – a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões – num ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação que podemos chamar de ciclo do conhecimento, conforme demonstrado na Figura 4:

Figura 4 – Organização do conhecimento



Fonte: Choo (2003)

A organização que deseja ser inovadora deve orientar o seu processo de gestão do conhecimento nessa direção, de forma a permitir a conversão do conhecimento tácito em explícito orientado por uma visão do conhecimento em que seja claro para os membros da organização o mapa mental do mundo em que está inserida e um direcionamento efetivo sobre o que buscar e criar. (NONAKA e TAKEUCHI, *apud* CHOO, 2003).

2.6. Desempenho Organizacional

Obter vantagem competitiva por meio de ganho de eficiência operacional é cada vez mais difícil de ser sustentada. Jerry Johnson, *apud* Davenport e Prusak (1998) diz: “a vida média da inovação está se tornando cada vez mais curta. Alguns anos atrás, pensávamos que tínhamos estabelecido uma dianteira definitiva no atendimento a nossos clientes. Agora ela se tornou um padrão na indústria.”.

O conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), ao contrário das inovações tecnológicas, pode propiciar uma vantagem sustentável. Mais cedo ou mais tarde os concorrentes quase sempre igualam a qualidade e o preço do atual produto ou serviço do líder do mercado, fazendo desaparecer a vantagem competitiva alcançada. A empresa criadora e gestora do conhecimento, entretanto, já terá ultrapassado o nível anterior, atingindo novo patamar de qualidade, criatividade ou eficiência. O potencial de geração de novas idéias a partir do conhecimento existente na organização é praticamente infinito – particularmente se as pessoas da empresa têm a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras. Paulo Romer *apud* Davenport e Prusak (1998), argumenta que somente os recursos do conhecimento – as idéias – têm potencial ilimitado de crescimento:

Em um mundo com limites físicos, são as descobertas de grandes idéias) por exemplo, como fazer supercondutores de alta temperatura), juntamente com a descoberta de milhões de pequenas idéias (formas melhores de se costurar uma camisa) que possibilitam o crescimento econômico persistente. Idéias são as instruções que nos deixam combinar recursos físicos limitados em arranjos cada vez mais valiosos.

O que as organizações hoje ofertam ao mercado não são apenas um produto ou serviço, é uma combinação de produtos e serviços que ajuda os consumidores a criar valor por si mesmos. Tal é o valor econômico baseado no conhecimento, em que o valor do seu produto

ou serviço reside no conhecimento ou nas competências da organização e em formas de relacionamentos que fazem com que a criação de valor seja percebida pelo consumidor. Normann & Ramirez *apud* Choo (2003) afirmam que o valor tornou-se um conhecimento denso e sugerem que pensemos nessa densidade como:

[...] uma medida da quantidade de informações, conhecimentos e outros recursos que um agente econômico tem em mãos num dado momento para criar valor. O valor tornou-se mais denso no sentido de que cada vez mais oportunidades para a criação de valor são agregadas a um determinado produto.[...] o objetivo do negócio não é tanto produzir algo de valor para os consumidores, mas principalmente mobilizar os consumidores a tirar vantagem da densidade oferecida e criar valor por si mesmos. [...] As empresas criam valor não só quando tornam seus produtos inteligentes, mas também seus consumidores (e fornecedores) igualmente inteligentes.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) no processo de criação de inovações as organizações não só processam informações, interagindo com o ambiente externo na resolução de seus problemas e na adaptação a esse mesmo ambiente. Na verdade as organizações criam novos conhecimentos e informações. Elas criam novos conhecimentos e informações, nessa interação e a partir do seu ambiente interno, o que vai redefinir tanto os problemas quanto as soluções, recriando o meio.

A criação do conhecimento organizacional é então um processo que amplia, através da organização, o conhecimento de cada indivíduo. Esse conhecimento é, finalmente, incorporado à rede de conhecimentos da organização. Importante ressaltar que todo esse processo se dá através de uma “comunidade de interação” em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Nesse sentido, Cross e Parker (2004) afirmam que, em função da racionalização, da globalização e do surgimento do trabalho intensivo em conhecimento, as redes sociais – como aquelas multifuncionais em um processo chave da organização ou em alianças – tornaram-se características marcantes das organizações. Isto significa que as redes invisíveis também se tornaram centrais para o desempenho e a execução da estratégia. Pesquisas demonstram que uma conectividade apropriada, em redes bem gerenciadas na organização, pode ter um impacto substancial no desempenho, aprendizagem e inovação.

Apesar da importância das redes, os executivos raramente as valorizam ou incentivam. Muitos líderes parecem ter aprendido na faculdade de administração, ou com sua própria

experiência, que não podem fazer muito a respeito das redes sociais. Além do mais, como gerenciar o que não se vê? Quando querem promover maior cooperação, muitos gerentes acham que fortalecer uma rede é função do fluxo de informação e que unificar redes fragmentadas ou desenvolver algumas é uma simples questão de mais e melhor comunicação (CROSS e PARKER, 2004).

Não importa se a pessoa é um gerente de departamento ou um membro, todos são dramaticamente afetados pelo fluxo de informação e pelas redes de relacionamentos existentes nas redes sociais. Essas redes normalmente não são retratadas nos organogramas formais, mas elas estão intrincadamente interligadas ao desempenho de uma organização, à forma como a estratégia é executada, e sua habilidade em inovar. Para a maioria das pessoas, as redes também têm importante papel na produtividade pessoal, aprendizagem e sucesso na carreira profissional (CROSS e PARKER, 2004)

Para Cross e Parker (2004) as redes pessoais formadas pelos empregados são uma importante alavanca para melhoria do desempenho. Em uma pesquisa desenvolvida para o *Accenture's Institute for Strategic Change*, os autores trabalharam com quatro organizações dos ramos petroquímico, farmacêutico, eletrônico e de consultoria, no intuito de determinar as características das pessoas de alto desempenho em termos da sua *expertise* pessoal, uso de tecnologia e participação em redes dentro e fora da organização. Descobriram que o uso da tecnologia e a *expertise* pessoal não distinguem as pessoas de alto desempenho. Não ter suficiente *expertise* ou não usar a tecnologia de maneira correta pode colocar a pessoa no grupo de 20% de pessoas com menor desempenho, entre as pessoas de alto desempenho.

Entretanto, o que distinguia as pessoas de alto desempenho foi um número maior e mais diversificado de redes pessoais quando comparados às pessoas de desempenho médio ou baixo. Tal pesquisa também salientou a importância das redes sociais para o aprendizado e a inovação nas organizações. Quando pensamos que as pessoas sempre estão em busca de informação ou conhecimento, usualmente pensamos em bases de dados, *Internet*, ou repositórios mais tradicionais como arquivos, ou manuais de procedimentos e políticas. Mesmo que as bases de dados – e as equipes que lhes dão suporte – tenham crescido a proporções gigantescas, elas são sempre subutilizadas por que os empregados preferem procurar seus colegas na busca por informação. Tom Allen *apud* Cross e Parker (2004) disse

que os engenheiros e os cientistas preferem 5 vezes mais procurar um colega a uma fonte impessoal como um banco de dados ou um arquivo. (CROSS e PARKER, 2004).

2.7. Intercâmbio de conhecimento

A construção do conhecimento (Choo, 2003) é o resultado de um processo colaborativo dos membros da organização, através de grupos internos ou através de alianças com outras organizações, ou seja, não é atividade desenvolvida isoladamente pela organização. Ainda assim, o intercâmbio de conhecimento entre organizações continua a apresentar muitos desafios. É fato que uma boa quantidade de conhecimento é transferida na forma de equipamentos, softwares, documentos e afins. Mas esse tipo de conhecimento, que normalmente é intercambiado por razões operacionais, tem vida curta. O conhecimento que é verdadeiramente estratégico para a organização é aquele que traduz sua capacidade de gerar conhecimentos duradouros, que são construídos ao longo do tempo. Para alcançar essa capacidade, é preciso que a organização adquira também qualidade da rede interna de pessoal, habilidades, comunicações, recursos de informação e normas culturais, assim como da qualidade da rede externa de relacionamentos com clientes, fornecedores, distribuidores, fontes de informação e outros associados.

Para Choo (2003) o conhecimento vai além da capacidade organizacional que é distribuída por suas redes de conhecimento, assim, propõe estratégias pelas quais a organização amplia sua capacidade de construir conhecimento melhorando a densidade de suas redes.

Para Cohen e Prusak (2001), independentemente de estarmos na Era do Conhecimento, o modelo mecanicista de trabalho que enxerga apenas as tarefas claramente definidas, explícitas e visíveis como trabalho útil continua a ter bastante força no pensamento e comportamento organizacional. Apesar de a revolução do conhecimento ter popularizado a idéia de valor dos intangíveis e o profundo e intangível valor de se trocar idéias e ter tempo para pensar, a crença de que o trabalho “de verdade” acontece apenas quando as pessoas estão visivelmente ocupadas ainda persiste, ao passo que estar ocupado significa apertar parafusos em uma linha de montagem ou dedilhar um teclado de computador. Atividades sociais como conversas ao bebedouro ou demorar-se um pouco no cafezinho após o almoço são largamente

consideradas atitudes de quem evita o trabalho, em vez de ocasiões para troca de conhecimentos e oportunidades para criar e fortalecer as conexões que tornam o trabalho possível.

A interdependência do trabalho na atual economia do conhecimento e o fato de que o trabalho do conhecimento exige que as pessoas conjuguem sua inteligência e imaginação num esforço conjunto explica as palavras de Peter Drucker *apud* Cohen e Prusak (2001): “*organizações não são mais feitas de força, mas de confiança*”. A força pode apenas compelir ao cumprimento de regras, e isso não é o suficiente. É preciso comprometimento, e comprometimento não existe sem confiança. Os autores acreditam que a confiança sempre foi importante, mas é mais necessária e mais valiosa hoje em dia. A confiança é o fundamento do capital social, da conexão e do comprometimento.

Para Cohen e Prusak (2001) a confiança é o lubrificante essencial para toda e qualquer atividade social, permitindo que as pessoas trabalhem e vivam juntas sem gerar uma constante onda de conflitos e negociações. Na ocorrência de conflitos a confiança é essencial, como as falhas de negociação de conflitos entre países e grupos religiosos dolorosamente demonstram.

2.7.1. Aquisição da Informação

Segundo Choo (2003), uma das formas de que as organizações podem se valer para aumentar seu estoque de conhecimentos e expandir suas capacidades rapidamente é adquirir diretamente de outras organizações. Entretanto, o autor salienta que a experiência da maioria das organizações é particular e específica, e toma a forma de um “conhecimento incorporado” que “reside primordialmente em relações específicas entre indivíduos e grupos e em normas, atitudes, fluxos de informações muito particulares, assim como em maneiras de tomar decisões que moldam esses relacionamentos” (Badaracco, *apud* Choo, 2003). Portanto, a transferência de conhecimento incorporado entre organizações depende da criação de estruturas sociais e formas de trabalho que favoreçam a empatia pessoal e técnica. Como o que está sendo assimilado não é apenas a essência de uma atividade, mas também a cor e a textura do meio social e técnico, essa absorção demandará tempo para que sejam superadas todas as diferenças culturais entre as organizações.

A aquisição da informação tornou-se uma função crítica e cada vez mais complexa da administração da informação, pois necessita equilibrar duas demandas opostas. Por um lado, as necessidades de informação da organização são muitas, refletindo a extensão e a diversidade de suas preocupações com os acontecimentos e mudanças do ambiente interno e externo. Por outro lado, a atenção e a capacidade cognitiva do homem são limitadas, o que obriga a organização a selecionar as mensagens a que dará atenção (CHOO, 2003).

A demanda de informações pela organização sugere que as fontes usadas para monitorar o ambiente sejam suficientemente numerosas e variadas para refletir todo o espectro de interesses da organização, utilizando-se de fontes humanas, textuais e on-line. Assim, toda essa gama de fontes e de informações merece zeloso controle e administração, além de cuidadoso planejamento, monitoramento e avaliação, como qualquer outro recurso valioso da empresa (CHOO, 2003).

O autor sugere que para administrar eficazmente a variedade de informações é preciso envolver o maior número possível de pessoas na coleta de informações. O importante é considerar que, mais do que qualquer fonte impressa ou banco de dados eletrônico, as pessoas sempre serão as fontes de informação mais valiosas em qualquer organização. Tendo claro esse ponto, é fácil concluir que as fontes humanas filtram e resumem as informações, enfatizam os elementos importantes, interpretam aspectos ambíguos e em geral oferecem uma comunicação mais rica e satisfatória de uma questão (CHOO, 2003).

No planejamento da aquisição de informações, segundo Choo (2003), faz-se necessário promover a coleta e a partilha de informação pelas fontes humanas da organização. Isso implica dizer que além de reconhecer as pessoas como fonte de excelência em informações, é preciso identificar indivíduos que tenham conhecimentos especializados, treinamento, experiência ou acesso a informações importantes; criar canais e rotinas para relatar e sistematizar a informação; e estabelecer normas e incentivos para a partilha da informação.

2.7.2. Necessidades e busca da Informação

Para Choo (2003) as necessidades de informação são muitas vezes entendidas como as necessidades cognitivas de uma pessoa: falhas ou deficiências de conhecimento ou compreensão que podem ser expressas em perguntas ou tópicos colocados perante um sistema ou fonte de informação. Para satisfazer essa necessidade seria necessário armazenar a informação correspondente a tais perguntas. Mas, como a necessidade de informação sempre envolve um contexto social, a informação que atende a uma necessidade deve satisfazer não apenas as necessidades cognitivas, mas também as necessidades afetivas ou emocionais. Ao passo que o desempenho das tarefas organizacionais, entre elas o planejamento e a tomada de decisões, é o principal gerador de necessidades cognitivas, para T.D.Wilson *apud* Choo (2003):

[...] a natureza da organização, aliada à estrutura de personalidade do indivíduo, cria necessidades emocionais, como a necessidade de conquistas, de expressão e de realização.[...] Nessa perspectiva mais ampla, o indivíduo é visto não apenas como alguém que busca a informação impulsionado por objetivos cognitivos, mas alguém que vive e trabalha em ambientes que criam suas motivações para buscar a informação e satisfazer necessidades em grande parte emocionais.

Além disso, as necessidades de informação não surgem plenamente formadas, a pessoa inicialmente pode ter apenas uma vaga sensação de intranquilidade, uma preocupação ou inadequação em seu conhecimento. Aos poucos vai se formando uma opinião sobre a importância dessa preocupação e a pessoa começará a identificar as lacunas de informação que precisam ser preenchidas, para que o conhecimento seja gerado e permita que esse indivíduo possa então agir. Entretanto, apenas a consciência da necessidade da informação não é suficiente para motivar a sua busca, já que a pessoa pode optar por desconsiderar o problema identificado. A decisão de encarar ou desconsiderar o problema depende da importância que esse problema tem para essa pessoa, e de sua percepção quanto à sua pertinência, limites, informações necessárias para solução etc. Para iniciar a busca de informações, a pessoa deve primeiramente estabelecer o foco do problema, para antever as informações úteis para sua solução (CHOO, 2003).

Marchionini *apud* Choo (2003), afirma que “a busca da informação é o processo no qual o indivíduo engaja-se decididamente em busca de informações capazes de mudar seu estado de conhecimento”. O processo de busca de informações faz parte de uma atividade

social por meio da qual a informação torna-se útil para um indivíduo ou um grupo. Essa busca é particular, na medida em que cada indivíduo, mesmo pertencendo a uma mesma rede de informação, busca a informação de modo diferente, dependendo do acesso às fontes, experiências passadas etc.

2.7.3. Dimensões situacionais na busca por informações

Como é necessário compartilhar informações como condição necessária da construção do conhecimento e, ironicamente, quanto mais intensiva é a busca de informações na organização, menos probabilidade têm seus membros de partilhar livremente a informação, Davenport e Prusak *apud* Choo (2003) afirma:

Como as funções e os papéis das pessoas são definidos pelas informações exclusivas que elas detêm, elas têm menos disposição de partilhar essas informações, por considerá-las uma fonte de poder e de indispensabilidade. Quando a informação é moeda corrente da organização, não se pode esperar que seus detentores a distribuam livremente.

A principal preocupação para as organizações do conhecimento segundo Davenport *apud* Choo, 2003, respaldado por um estudo realizado em 25 organizações, é a dificuldade de gerenciar políticas de uso da informação. Entre as organizações estudadas, cinco modelos de política de informação foram observados: **utopia tecnológica, anarquia, feudalismo, monarquia e federalismo**. O modelo mais comum, segundo o estudo, era uma espécie de feudalismo, pelo qual os executivos e seus departamentos controlam a aquisição, armazenagem, a distribuição e a análise da informação. O nome feudalismo se aplica a esse modelo político, porque nele os executivos agem como senhores feudais, que controlam a criação e a circulação de informação, e determinam os significados e interpretações que devem ser dados a ela. A informação perde em integridade, fragilizando o esforço da organização para consolidar e fertilizar seu capital de conhecimento.

Em tal estudo, o autor recomenda uma espécie de federalismo como o modelo mais adequado atualmente. Através do federalismo é reconhecida a política como forma necessária e legítima para possibilitar a elaboração de objetivos coletivos e recursos necessários, quando há pessoas com interesses divergentes envolvidas. Nesse modelo político, os executivos

negociam o uso e a definição da informação. Eles barganham para ceder uma parte de seu capital de informação em troca da construção de uma grande fonte comum de conhecimentos que eles possam explorar com vantagem.

Já dissemos que, na construção do conhecimento, as necessidades de informação surgem de lacunas no conhecimento, na compreensão ou nas capacidades da organização. Assim, só se pode iniciar o processo de busca de informações a partir da identificação das necessidades inerente à situação. Além disso, como é alto o nível de incerteza e ambiguidade inerente à busca de novos conhecimentos, naturalmente o processo de busca de informações é guiado por crenças e pressupostos sobre que áreas de desenvolvimento de conhecimento serão vantajosas ou não, se são factíveis, e por uma expectativa de esforço necessário para consegui-las. São essas crenças, próprias da organização, que moldam as buscas e a validação das informações encontradas (CHOO, 2003)

Lacunas no conhecimento, na compreensão ou nas capacidades, continua o autor (Choo, 2003), podem ser preenchidas de várias maneiras: resgatando a experiência já existente na organização, através do aprendizado e desenvolvimento das capacidades necessárias, ou adquirindo conhecimento de fora da organização. Um requisito importante a ser considerado quando da elaboração das necessidades de informação é, portanto, localizar as fontes e criar as maneiras de adquirir os conhecimentos necessários.

2.7.4. Os mercados do conhecimento

Segundo Davenport e Prusak (1998), existe um genuíno mercado do conhecimento nas organizações. Esse mercado funciona como os mercados de bens e serviços, com seus compradores e vendedores que negociam para chegar a um preço mutuamente satisfatório para os bens trocados. Também nesse mercado existem corretores, que fazem o contato entre os compradores e vendedores, e até mesmo aqueles que usam seu conhecimento para criar poder – os empresários.

Como em todos os mercados, as transações do mercado do conhecimento ocorrem porque todos os seus participantes acreditam que, de alguma forma, se beneficiarão delas, ou,

como dizem os economistas, as transações propiciam “utilidade”. De maneira geral, os indivíduos buscam o conhecimento porque esperam que ele as ajude a ter sucesso em seu trabalho, reduzindo a incerteza. É natural que as pessoas procurem aqueles que detêm conhecimento quando se deparam com um problema para o qual têm dificuldade de encontrar uma solução. Da mesma forma, as pessoas que fornecem conhecimento também esperam se beneficiar com essa atitude, de alguma forma. Embora as transações no mercado do conhecimento geralmente não sejam remuneradas em dinheiro, existe um sistema de preços de mercado, e o pagamento é efetuado ou presumido. Também como em qualquer outro, esse mercado do conhecimento é “um sistema no qual os participantes trocam um bem escasso por um valor presente ou futuro”.(DAVENPORT e PRUSAK, 1998)

Segundo Davenport e Prusak (1998) a aceitação da existência dos mercados do conhecimento e de sua forma de operação similar aos outros mercados é fundamental para que a organização tenha sucesso no empreendimento de gestão do conhecimento. Segundo os autores, iniciativas ligadas à gestão do conhecimento fracassaram por estarem baseadas na premissa utópica de que o conhecimento movimenta-se sem atrito nem motivação, que as pessoas compartilham conhecimento sem pensar em ganhos ou perdas. As soluções tecnológicas também não são suficientes para que o conhecimento flua livremente, apenas pela existência de canais eletrônicos de comunicação. Quando o insucesso ocorre, não se pode culpar o *software* ou o treinamento inadequado, é necessário encarar um fato da vida: “raramente as pessoas dão para as outras seus bens valiosos (incluindo o conhecimento) sem esperar algo em troca”. Especialmente no atual ambiente de negócios, as pessoas fazem escolhas o tempo todo no intuito de otimizar a utilização de seus recursos de tempo e esforço, e ainda que não explicitamente, usam como critério de relevância para eleger as opções, o interesse próprio.

Continuando, Davenport e Prusak (1998) declaram que as forças de mercado não são menos poderosas quando o objeto da troca é intangível e que as iniciativas ligadas ao conhecimento que ignoram a dinâmica dos mercados e da natureza humana estão fadadas ao fracasso. Enfatiza que a única forma de ter um mercado do conhecimento funcionando bem é reconhecer a existência das forças de mercado em primeiro lugar; depois compreender como o mercado funciona; e, por último, torná-lo mais eficiente. As ineficiências – e antieconomias – do mercado do conhecimento refletem alguns problemas que prejudicam o intercâmbio do conhecimento e a sua transformação em valor para a organização.

Davenport e Prusak (1998) descrevem os atores do mercado do conhecimento conforme abaixo:

Compradores – são aqueles que, na tentativa de solucionar um problema cuja complexidade e incerteza não permitem uma resposta fácil, e estão em busca de insight, discernimento, entendimento. Eles querem respostas a perguntas como: “qual é o perfil do cliente específico?” ou “como podemos conquistar essa venda?”

Vendedores – são aqueles que, na organização, têm reputação por possuir substancial conhecimento de um determinado processo ou assunto. A transação de venda desse conhecimento pode acontecer por partes ou em um “pacote”, em troca de um salário. É provável que todas as pessoas sejam, em determinadas situações, compradoras de conhecimento. Entretanto, nem todas são vendedoras. Isso ocorre porque nem todos os indivíduos, por mais bem preparados que sejam, têm capacidade de articular o seu conhecimento tácito. O conhecimento de outras pessoas, por exemplo, pode ser muito especializado, pessoal ou limitado para que tenham algum valor para o mercado do conhecimento. Algumas pessoas, embora tenham potencial para serem vendedores do conhecimento, mantêm-se fora do mercado por acreditar que ganham mais enclausurando seu conhecimento do que compartilhando com os outros. Se conhecimento é poder, naturalmente as pessoas em organizações que têm essa cultura, acreditam que quem possui o conhecimento tem um poder que pode se dissipar se for compartilhado. É preciso atentar para a existência dessa política ao se elaborar projetos de gestão do conhecimento; o desafio é tornar o compartilhamento do conhecimento mais lucrativo do que o seu enclausuramento.

Corretores – também conhecidos como guardiães e demarcadores de área, são aquelas pessoas, dentro da organização, que colocam em contato aqueles que necessitam do conhecimento – compradores – e aqueles que detêm o conhecimento – vendedores. O perfil dessas pessoas é de gostarem de explorar suas organizações, descobrir o que as pessoas fazem e quem sabe o quê; gostam de entender o quadro maior, o que faz com que sejam aqueles que sabem onde obter o conhecimento, especialmente quando se trata de uma área da qual não fazem parte. Tradicionalmente, esse é o papel dos bibliotecários, que valorizam o atendimento ao cliente e dominam as técnicas para encontrar aquilo o que ainda não sabem.

Assim como as empresas normalmente não reconhecem a importância do papel dos bibliotecários como trabalhadores e gerentes do conhecimento; os corretores do conhecimento também são na maioria das vezes subestimados, embora seu papel seja central no mercado do conhecimento. Os corretores do conhecimento têm interesses amplos e abrangentes, assim, as pessoas de mentalidade racional podem vê-los como elementos sem foco ou sem disciplina, ou até como afeitas à bisbilhotice. Por que reconhecem suas fontes de conhecimento através da conversa, podem ser criticados por aqueles que entendem que estão gastando tempo “batendo papo” em vez de “trabalhar de verdade”.(DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Outro ponto que não contribui para uma boa visibilidade dos corretores do conhecimento é o fato de que na verdade eles facilitam o sucesso de outros, então sua

contribuição pode passar despercebida para gerentes que pensam em termos de produtividade tradicional. É extremamente difícil contabilizar os méritos das atividades dessas pessoas nos sistemas de recursos humanos baseados em quantas pessoas eles orientam, e conseqüentemente mensurar o lucro que eles contribuem para gerar, nem comparar o custo de seus salários aos benefícios trazidos para a empresa. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Por vezes acontece de as empresas fecharem sua biblioteca corporativa no intuito de reduzir custos, por verem ali apenas um centro de custos (pessoal, espaço físico, livros, periódicos, assinaturas etc). Elas não dispõem de formas conhecidas de quantificar os benefícios da biblioteca como fonte de informação e mercado do conhecimento e não são capazes de expressar esse benefício em termos financeiros.

Davenport e Prusak (1998) esclarecem que no mercado do conhecimento também há um sistema de preços, que são definidos conforme os critérios a seguir:

Reciprocidade – um dos critérios que pode ser utilizado por um vendedor do conhecimento é saber que ele poderá esperar que os compradores também venham a se dispor a vender seus conhecimentos quando ele necessitar. É o que Tom Wolfe *apud* Davenport e Prusak(1998) chama de “banco de favores” em Fogueira das vaidades. Tempo, energia e conhecimento são elementos finitos, recursos escassos para uma boa parcela das pessoas, e recursos escassos não devem ser despendidos a menos que o retorno seja compensador.(DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Reputação – as pessoas que detêm conhecimento querem obter reconhecimento, ou seja, quer que os outros o conheçam como alguém possuidor do conhecimento, de valiosa especialização, e desejoso de compartilhá-los com outras pessoas. A reputação é um bem intangível, mas pode gerar resultados tangíveis. Ter a reputação de compartilhar o conhecimento aumenta também a probabilidade de reciprocidade, pois torna a pessoa um comprador mais eficaz. A reputação ainda pode trazer benefícios tangíveis como segurança no emprego, promoção e as regalias de ser um guru corporativo. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

A recompensa monetária nem sempre é direta, mas o vendedor de conhecimento pode até alcançar salários mais altos por compartilhar conhecimento, como acontece em algumas

empresas de consultoria, que estabelecem bônus vinculados à geração e à transferência do conhecimento. A reputação dessas pessoas vai depender da estrutura política e social da organização. O compartilhamento do conhecimento não tem um valor fixo no mercado do conhecimento, mas uma série de unidades de medida que vão das penalidades (por “perder tempo” conversando com os outros em vez de “trabalhar”) às promoções conseguidas por repartir com os outros o conhecimento.(DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Altruísmo – pessoas que gostam de compartilhar conhecimentos podem ser gentis e dispostas a ajudar os outros, independentemente de receber em troca apenas um agradecimento, e podem ficar felizes em compartilhar conhecimento pelo simples fato de gostarem do que sabem. Existem pessoas que são movidas em parte por gostar do assunto, em parte por algum grau de altruísmo, tanto por pensarem no bem da empresa, quanto por solidariedade. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Confiança – segundo Davenport e Prusak (1998) a confiança pode superar os outros fatores que afetam positivamente a eficiência dos mercados do conhecimento. Ou seja, a confiança é tão importante que, sem ela, qualquer iniciativa ligada ao conhecimento não terá sucesso, independentemente do discurso e do suporte tecnológico aportado. A confiança pode ser estabelecida de três formas:

- a. **Visibilidade:** as pessoas devem perceber o reconhecimento dado a pessoas que compartilham o conhecimento, e devem experimentar a reciprocidade diretamente. Não basta apenas a organização declarar a importância da confiança;
- b. **Generalização:** A confiança deve permear toda a organização, de forma que não haja assimetria, para que não haja parcelas do mercado interno que não contem com a confiança.
- c. **A confiança deve partir do topo:** a confiança deve fluir dos mais altos escalões da empresa para baixo, uma vez que a atitude da alta gerência define os valores da empresa. Se a atitude da alta gerência não deixar claro esse aspecto, a desconfiança se propagará por toda a empresa. Seus valores tornam-se conhecidos na empresa por meio de indícios, sinais e símbolos.

Sem a confiança o mercado do conhecimento não tem condições de se estabelecer, uma vez que se trata de um ambiente em que não há contratos formais. O mercado do conhecimento é baseado principalmente no crédito e a palavra “crédito” significa “acreditar” ou “confiar”. A reputação depende de o comprador dar o devido crédito ao vendedor do conhecimento. Por outro lado, o vendedor que tiver seu conhecimento indevidamente

utilizado passará a não querer efetuar transações com tal pessoa, que por sua vez terá sua confiança abalada no mercado do conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

É a confiança que está por trás das iniciativas de sucesso em gestão do conhecimento, enquanto aquelas em que se deposita a chance de sucesso na crença de que a infra-estrutura por si só criará a comunicação raramente trazem os benefícios esperados. A impessoalidade do *groupware* permite que qualquer pessoa envie e receba informações no anonimato, mas não permite criar um ambiente baseado na mesma intensidade que o relacionamento e a reputação pessoal podem inspirar. Em sistemas tecnológicos, também fica prejudicada a reciprocidade, uma vez que o comprador que faz um *download* de um servidor não sente a mesma obrigação para com o provedor da informação que sentiria se tivesse obtido aquele mesmo material através de um telefonema ou uma reunião (DAVENPORT e PRUSAK 1998).

2.8. Papel das Pessoas na criação do conhecimento organizacional

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) uma característica que diferencia as empresas japonesas é o fato de que naquele país nenhum departamento ou grupo de especialistas tem responsabilidade exclusiva pela criação do novo conhecimento. Funcionários de todos os níveis da empresa, desde a linha de frente, gerentes de nível médio e gerentes seniores, cada um participa do processo de criação do conhecimento de forma interativa, embora exerçam papéis diferentes nesse processo.

O papel dos gerentes de nível médio é de atuar como elo de ligação entre os objetivos visionários da Alta Direção e a realidade operacional e caótica da linha de frente. Dessa forma, os gerentes de nível médio são mediadores entre a mentalidade de “o que deveria ser” da alta gerência e a mentalidade de “o que é” dos funcionários da linha, criando negócios de nível médio e conceitos de produto. Como líderes de equipe de desenvolvimento de produto, por exemplo, os gerentes de nível médio estão em posição de refazer a realidade de acordo com a visão da empresa. Os gerentes de nível médio desempenham um papel-chave no processo de criação do conhecimento. Resumem o conhecimento tácito tanto dos funcionários da linha quanto dos executivos seniores, tornando-o explícito e incorporando-o a novos produtos e tecnologias. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a evolução da sociedade ocorreu no sentido de, na época pós-guerra, transformar-se em uma sociedade de serviços e mais recentemente, na sociedade da informação. Na seqüência, tanto produção como serviços e informações basear-se-ão no conhecimento e as organizações de negócios devem evoluir no sentido de tornarem-se em criadoras de conhecimentos de muitas formas.

Peter Drucker *apud* Nonaka e Takeuchi (1997) foi um dos primeiros teóricos a notar um sinal dessa grande transformação. Cunhou os termos “trabalho do conhecimento” ou “trabalhador do conhecimento” por volta de 1960. Em seu livro Sociedade pós-capitalista (1993), Drucker afirmava que estamos entrando na “sociedade do conhecimento”, na qual o “recurso econômico básico não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas sim ‘o conhecimento’; uma sociedade na qual os ‘trabalhadores do conhecimento’ desempenharão papel central”. Sugeriu ainda que um dos desafios mais importantes impostos às organizações da sociedade do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. A maneira como a organização deveria lidar com a necessidade de estar sempre preparada para abandonar o conhecimento obsoleto e criar novos conhecimentos passaria pelos seguintes passos:

- a. melhoria contínua de todas as atividades;
- b. desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos; e
- c. inovação contínua como um processo organizado.

Drucker *apud* Nonaka e Takeuchi (1997) observa também que :

O maior desafio com o qual os gerentes dos países desenvolvidos se deparam é aumentar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e da área de serviços. Tal desafio, que dominará a agenda gerencial durante várias das próximas décadas, acabará determinando o desempenho competitivo das empresas. Mais importante, determinará a própria estrutura da sociedade e a qualidade de vida de todos os países industrializados.

Sabemos que somos mais afeitos a despendermos nossa energia, talento e lealdade em uma organização em que aqueles à nossa volta são solícitos e honestos, ao contrário de organizações onde as pessoas são esquivas e não cooperam, e se a liderança mantém uma abordagem justa e igualitária para com as pessoas da organização (COHEN e PRUSAK, 2001).

Quando almoçamos com colegas ou passamos uma hora em um hotel ou saguão de aeroporto com eles durante uma viagem de negócios, usualmente conversamos acerca de trabalho: lutamos juntos para solucionar um problema difícil, contamos sobre uma experiência de grande sucesso (ou fracasso), ou trocamos informações sobre o que está acontecendo na organização (COHEN e PRUSAK, 2001).

Os autores continuam afirmando que dependemos de laços de confiança e compreensão desenvolvidos gradualmente, mas as organizações do futuro consistirão de agentes livres que serão alocados por um breve período para desenvolver uma tarefa determinada e então movidos para outra tarefa temporária. Independentemente de sermos doutores, vendedores, especialistas em manutenção ou pesquisadores, aprendemos por meio de conversas com nossos pares, mas muitas organizações agem como se o tempo despendido com os colegas de trabalho na lanchonete da empresa fosse desperdício, ou uma maneira de evitar o “trabalho de verdade” (COHEN e PRUSAK, 2001).

A necessária mudança de atitude em relação ao trabalho também encontra eco nas palavras de Senge (1990):

No âmago de uma organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade – se antes nos víamos como separados do mundo, hoje nos vemos ligados ao mundo, se víamos os problemas como sendo causados por alguém ou como algo “externo”, hoje vemos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem modificá-la.

Nesse sentido, Araujo (1978) salienta o importante papel que as pessoas desempenham no processo de transferência de informação tanto através do fornecimento direto de informação quanto através da indicação de outras fontes prováveis.

2.8.1. Necessidades cognitivas

Uma das características marcantes das organizações que são eficientes na construção do conhecimento é que seus membros estão sempre em contato com novas idéias e inovações, vindas de diversas fontes. Pode ser que os produtos introduzam inovações em alguns casos,

como também as inovações podem ser geradas a partir dos seus usuários. Em alguns casos, podem mesmo ser originárias dos seus fornecedores . (CHOO,2003).

Conforme Leonard-Barton *apud* Choo (2003), o conhecimento pode ser criado conjuntamente e compartilhado por muitos e diversificados grupos de participantes: consumidores, fornecedores, concorrentes, pesquisadores, cientistas, etc. As organizações devem manter as suas fronteiras flexíveis, de modo a usufruir a abundância de informações no ambiente externo, captando as informações externas. Como forma de monitoramento externo do conhecimento tecnológico, o autor cita como fontes outras empresas (concorrentes ou não), universidades, laboratórios, consumidores e consultores. A sondagem ambiental está associada a altos níveis de desempenho organizacional, tanto nas grandes empresas, como nas empresas de pequeno porte, em todos os setores, até nas organizações sem fins lucrativos. Resumindo: as organizações que fazem a sondagem do ambiente superam as que não a fazem ou a fazem de maneira inadequada.

As pessoas são importantes catalisadores do fluxo de informações para além das fronteiras da organização, assim como desempenham papel fundamental na assimilação do conhecimento. Allen, citado por Choo (2003), descobriu que, em organizações científicas e de engenharia, a informação do mundo exterior não entra diretamente na empresa, o fluxo da informação é indireto e ocorre em duas ou mais fases. A informação externa passa por monitores tecnológicos – os *gatekeepers* - que são indivíduos que lêem mais, inclusive jornais especializados em pesquisas, e têm muitos contatos pessoais dentro e fora da organização. Esses contatos, ainda que informais, são mantidos continuamente pelos *gatekeepers*, que são as pessoas que mantêm seus colegas informados e que são freqüentemente consultados sobre o que está ocorrendo no exterior.

Tushman e Scanlan, citados por Choo (2003) observaram um fenômeno semelhante. Argumentam que pelo fato de as organizações limitarem seu campo de ação e especializarem-se em certas atividades, terminam por definir certas regras, linguagens e conceitos próprios ao seu ambiente interno. Por um lado, isso aumenta a eficiência do processamento da informação interna, mas também acarreta em formação de obstáculos à internalização de informação proveniente do ambiente externo. Isso cria uma necessidade de se traduzir as mensagens externas, dentro do ambiente da organização. Essa tradução somente pode ser feita por indivíduos que entendem os códigos usados dos dois lados dessa linha divisória e que

conseguem reconhecer a informação importante de um lado e disseminá-la do outro lado: os autores chamam esse processo de ampliação das fronteiras da informação.

Allen *apud* Choo (2003), fala a respeito dos monitores tecnológicos:

O fenômeno do monitor não é um caso isolado. Ao contrário, é um exemplo de uma classe de fenômenos muito mais geral. Sempre haverá pessoas que, por várias razões, costumam manter contato com fontes de informação fora de sua comunidade imediata. Essas pessoas ou lêem mais que a maioria ou estabelecem contatos com pessoas de fora. Uma grande parte delas, por sua vez, atraem colegas de dentro de sua comunidade, que as procuram em busca de informações e conselhos.

Como exemplo de estruturas que dinamizam a administração de conhecimentos e o processamento de informações, podemos citar os “colégios invisíveis” da comunidade científica, que segundo Crane *apud* Araújo (1978), se assemelham a um “círculo social, ou seja, um sistema social livremente estruturado no qual os membros se unem mais com base em seus próprios interesses do que em seu parentesco, proximidade ou *status* adquirido”. Uma observação importante é que normalmente cada membro do colégio invisível sabe da existência de apenas alguns membros da rede, mas não detém o conhecimento de todos os elos do sistema. Isto faz com que os limites do círculo sejam indefinidos, podendo haver intersecções com outros colégios, expandindo a rede de comunicação e dinamizando o fluxo de informação.

Fazendo uma analogia com os “colégios invisíveis” das comunidades científicas, Macedo (1999) afirma ser possível pensar que as organizações são constituídas também por “redes invisíveis”, em que os *gatekeepers* – não apenas tecnológicos - desempenham papel de destaque no processamento humano da informação e nos fluxos de informação organizacionais. Essa rede independe da distribuição geográfica ou configuração formal da organização. As redes informais, paralelamente às estruturas formais, fazem parte do conjunto de instrumentos utilizados por todos dentro da organização, para debate, esclarecimento de questões e *feedbacks*.

Krackhardt & Hanson *apud* Macedo(1999) sustentam que, em comparação com a organização formal – muito eficiente em lidar com problemas previstos – a organização informal tem uma característica marcante de adaptabilidade, e isto a torna capaz de dar

melhores respostas a problemas inesperados, o que indica a necessidade de a organização formal buscar uma visão integradora de suas operacionalidades.

Albagli (2004) salienta que a pluralidade de agentes contribui para que sejam geradas essas várias oportunidades de comunicação. Do mesmo modo, a pluralidade de distintas relações cooperativas complementares – mais do que a concentração em um tipo dominante de interação – é uma das principais fontes de inovação.

As redes humanas desempenham papel central na disseminação de informações nas organizações, assumindo diferentes dinâmicas. Estudos sobre decisões gerenciais indica que a maioria de suas informações vem de contato humano direto (Leonard *apud* Macedo - 1999), mostrando que esse ainda é o meio mais rápido e eficiente de se procurar e acessar informações – superando os problemas comuns de sobrecarga e agregando-lhes valor, mediante o compartilhamento de conteúdos e contextos dos conhecimentos necessários à decisão.

Além dos estudos existentes sobre os colégios invisíveis, Casado (1994) relata que foram feitas outras abordagens, a fim de se conhecer o fluxo de informação nas organizações, destacando o estudo de Allen, que identificou a figura do *gatekeeper*- pessoa-chave dentro da organização, como responsável voluntário pela disseminação de informações.

Aborda também a pesquisa realizada por Pruthi y Nagpaul em 1978, e Persson em 1981, em estudos realizados em laboratórios de pesquisa na Índia e Suécia respectivamente. A conclusão comum a que chegaram ambos os pesquisadores, foi identificar a figura do *gatekeeper* como uma pessoa-chave dentro da organização, que desempenha um papel predominante na rede de comunicação.

Allen *apud* Casado (1994), dando prosseguimento a seus estudos, desta vez observando a estrutura da rede comunicação em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, especificamente em uma divisão de pesquisa e tecnologia avançada de uma grande empresa do ramo aeroespacial, que era organizada em uma base funcional em torno de cinco especialidades de engenharia e três disciplinas científicas, e novamente observou que a comunicação fluía na organização através de uma rede de *gatekeepers*. A conclusão a que Allen chegou é que dificilmente poderia existir um sistema de inovação e disseminação de

conhecimentos melhor em tal organização. Cabe destaque aqui para o caráter espontâneo da formação e funcionamento dessa rede de *gatekeepers*, da qual a administração central nem sequer sabia da existência e do seu papel.

Essas pessoas-chave – também chamados de “*gatekeepers* tecnológicos” por Araujo (1978) – constituíam um pequeno grupo de pessoas responsáveis, voluntariamente, pela disseminação de informações. Uma característica percebida no perfil de tais pessoas era a ampla confiança que os seus pares lhes depositavam para a obtenção de informações fidedignas.

Outra característica marcante, e que os diferenciava de seus colegas era a sua capacidade de utilização de fontes externas de informação e seus hábitos de leitura - liam muito mais, em comparação aos seus pares, principalmente a literatura mais consistente, como periódicos científicos e tecnológicos. (ARAÚJO, 1978)

Assim, Araujo(1978) conclui que os *gatekeepers* ou pessoas-chave se caracterizam por manter uma rede muito mais ampla de relacionamentos duradouros com seus pares fora de sua organização. Fazendo o papel de mediador entre seu colega na organização e o mundo externo, também é o agente que conecta, com grande eficácia, sua organização à atividade científica e tecnológica que ocorre no mundo.

Os *gatekeepers*, apesar de receberem várias denominações – especialistas de informação, *experts*, *gatekeepers* tecnológicos – têm em comum a característica de saberem onde obter informações, tanto internas como externas, e são capazes de filtrá-las para aproveitar o que é relevante para a organização. (MACEDO, 1999)

Da mesma forma que os *gatekeepers* tecnológicos, nas comunidades científicas e tecnológicas, Macedo (1999) aponta para existência de pessoas, nas organizações, que desenvolvem em torno de si uma rede de contatos internos e externos às suas estruturas, contribuindo positivamente para o desenvolvimento do trabalho daqueles que fazem parte do seu círculo de contatos pessoais. Esses indivíduos têm fortes traços de competência técnica e perfil de elemento de ligação, constituindo-se em fontes importantes de informação e novas idéias, ocupando um papel de destaque na rede informal.

2.8.2. Comunidades de Prática

Segundo Wenger (2007): “Comunidades de Prática são grupos de pessoas que partilham uma preocupação ou uma paixão por alguma coisa que fazem e aprendem como fazê-la melhor à medida que interagem regularmente.”

Para Amaral, Rozenfeld e Mosconi (2003) as comunidades de prática são “organismos vivos formados pela união de interesses de colaboradores e parceiros externos da empresa e devem ser importantes aliadas no desenvolvimento das atividades nas organizações”. A estrutura organizacional que os autores vislumbram é constituída de uma estrutura funcional que é responsável pela gestão dos processos e atividades-fim, interligada a uma teia de comunidades de prática, que é necessária à manutenção do capital intelectual.

Para Smith (2003), as comunidades de prática são “como sistemas auto-organizados e têm muitos dos benefícios e características da vida associativa como a geração do que Robert Putnam e outros chamam de capital social. As interações envolvidas, e a habilidade para desenvolver maiores ou mais complexas atividades e projetos por meio da cooperação, conecta as pessoas juntas e ajuda a facilitar relacionamentos e confiança”.

Existem grupos que podem ser chamados de comunidades, mas não são necessariamente comunidades de prática, como uma vizinhança, por exemplo, então se faz necessário estabelecer as características intrínsecas necessárias para se fazer a distinção das comunidades de prática (WENGER, 2007):

O domínio – uma comunidade de prática possui um domínio compartilhado por seus membros, que com ele se acham comprometidos. Esse domínio implica em competência específica, que é o que distingue uma comunidade de prática de uma rede de amigos com interesses comuns. O domínio não é necessariamente alo reconhecido como “*expertise*” fora da comunidade. Uma gangue de jovens pode ter desenvolvido toda sorte de modos de lidar com seu domínio: sobreviver nas ruas e manter certa forma de identidade com a qual eles podem conviver. Eles valorizam sua competência coletiva e aprendem uns com os outros, mesmo apesar de poucas pessoas fora do grupo valorizarem ou reconhecerem sua *expertise*.

A comunidade - ao perseguirem seus interesses no seu domínio, os membros se engajam em atividades conjuntas e discussões, ajudam uns aos outros, e compartilham informações. Eles constroem relacionamentos que lhes permite prender uns com os outros. Um *website* em si não é uma comunidade de prática. Ter o mesmo trabalho ou o mesmo cargo não forma uma comunidade de prática a menos que os membros interajam e aprendam juntos. Os atendentes em uma grande

companhia de seguros ou estudantes nas escolas de segundo grau americanas podem ter muito em comum, e mesmo que interajam e aprendam juntos, eles não formam uma comunidade de prática. Mas membros de uma comunidade de prática não trabalham necessariamente juntos diariamente. Impressionistas, por exemplo, comumente se encontram em cafés e estúdios para discutir o estilo de pintura que estão inventando juntos. Essas interações são essenciais para fazer deles uma comunidade de prática mesmo que frequentemente eles pintem sozinhos.

A prática – uma comunidade de prática não é apenas uma comunidade de interesse – pessoas que gostam de certo tipo de filmes, por exemplo. Membros de uma comunidade de prática são praticantes. Eles desenvolvem um repertório compartilhado de recursos: experiências, histórias, ferramentas, maneiras de tratar problemas recorrentes – em resumo, uma prática compartilhada. Isto toma tempo e interação sustentada. Uma boa conversa com um estranho num avião pode trazer toda sorte de *insights* interessantes, mas isto não forma uma comunidade de prática. O desenvolvimento de uma prática compartilhada pode ser mais ou menos auto-consciente. Os engenheiros de limpadores de pára-brisas numa fábrica de automóveis fazem um esforço coletivo para coletar e documentar as falhas e as lições aprendidas em uma base de conhecimentos. Em contraste, enfermeiras que se encontram regularmente para almoçar na lanchonete do hospital talvez não se dêem conta que suas discussões no almoço são uma de suas fontes de conhecimento sobre como tratar os pacientes. Ainda, com todas essas conversas, elas desenvolveram um conjunto de histórias e casos que se tornaram um repertório compartilhado para sua prática.

A estrutura e o funcionamento de uma comunidade de prática pode variar desde as de pequeno tamanho e abrangência territorial, até aquelas que funcionam de maneira global, bem como as maneiras pelas quais os membros interagem podem variar de meio – pessoalmente, por telefone, via *Internet* – o que significa que não há limites pré-determinados para sua constituição e funcionamento. (WENGER, 2007).

Um fator que diferencia a comunidade de prática de outras comunidades é o fato de seus membros aprenderem juntos. O termo surgiu, segundo Wenger (2007), quando ele e a antropologista Jean Lave estudavam um programa de aprendizes. No caso, o estudo revelou que a aprendizagem ocorria em função de um complexo conjunto de relacionamentos sociais, especialmente verificado no caso dos aprendizes mais avançados, e não era apenas decorrente do relacionamento do aprendiz com seu mestre.

O conceito, a partir de então, tem sido amplamente difundido, tanto no campo das organizações voltadas à aprendizagem – escolas – como nas mais diversas organizações, seja no âmbito dos governos ou no mundo dos negócios. Nesse último, principalmente, a aceitação tem sido mais fortemente observada, já que os executivos têm se conscientizado da importância do conhecimento como fonte de um ativo da mais alta importância, e essas

comunidades podem ajudar a desenvolver capacidades estratégicas, como esclarece Wenger (2007):

- a. Comunidades de prática permitem a seus praticantes tomarem responsabilidade coletiva por gerenciar o conhecimento de que necessitam, reconhecendo que, dada uma estrutura apropriada, eles estão na melhor posição para fazê-lo;
- b. Comunidades entre praticantes criam uma ligação direta entre aprendizagem e desempenho, por que as mesmas pessoas participam em comunidades de prática e em times e unidades de negócio;
- c. Praticantes podem conduzir os aspectos tácitos e dinâmicos da criação e compartilhamento de conhecimento, assim como aspectos mais explícitos;
- d. Comunidades não são limitadas por estruturas formais: elas criam conexões entre pessoas através das fronteiras organizacionais e geográficas.

Para Wenger (2007), a existência de diversas comunidades de prática, abrangendo as diversas áreas de conhecimento específico necessários ao desempenho da organização, é que compõe o estoque de conhecimento de uma organização, embora represente ainda um desafio para as organizações que têm estruturas hierarquizadas lidar com determinados aspectos de tais comunidades, como a autonomia, orientação prática, informalidade.

Importante ressaltar, como diz Smith (2003) que as comunidades de prática estão organizadas em torno de uma área em particular do conhecimento e de atividade, assim tanto quanto para proporcionar a geração de idéias e compromissos compartilhados, para fomentar o seu florescimento são necessários recursos como ferramentas, documentos, rotinas etc, que representem e acumulem o conhecimento gerado na comunidade. A participação e o engajamento social é que proporcionam que a aprendizagem ocorra. Pertencer a uma comunidade de prática significa ser ativo nas práticas, num processo inclusivo que determina a identidade do participante junto ao grupo.

Em toda comunidade de prática os membros podem ser centrais ou periféricos, dependendo do nível de conhecimento. Através da aprendizagem fruto de participação social, os membros periféricos têm a possibilidade de se moverem em direção ao centro da comunidade. As relações entre os novatos e veteranos, suas atividades, a intenção de um membro em participar de maneira total da comunidade é que legitimam a participação da periferia (LAVE e WENGER *apud* SMITH, 2003).

Essa preocupação é válida no meio dos negócios, uma vez que há uma consciência da importância das redes informais e formação de grupos para o desempenho organizacional. O conceito de comunidades de prática explicita os benefícios que podem ser agregados à organização (LESSER e STORCH *apud* SMITH, 2003):

- a. as comunidades de prática têm potencial para contornar os problemas inerentes à movimentação lenta de uma hierarquia tradicional numa economia virtual que se move rapidamente;
- b. podem ser um meio para as organizações lidarem com problemas não estruturados;
- c. proporcionam o compartilhamento de conhecimento através de sua estrutura;
- d. ajudam a desenvolver e manter a memória organizacional;
- e. seus membros obtêm valor pelo aprendizado e motivação.

O que Lesser e Storch *apud* Smith (2003) concluem é que a formação de capital social nas comunidades de prática ocasiona melhoria no desempenho das organizações, pelo maior compartilhamento do conhecimento. Ou seja, as organizações devem fomentar as comunidades de prática como meio de aumentar sua efetividade e lucratividade.

Martins (2003) aponta como fatores críticos de sucesso para a implementação e manutenção das comunidades de prática:

Identificar comunidades potenciais – identificar redes informais que já existam, estimular as pessoas pela criação das comunidades e identificar temas relevantes que gerem elevado nível de interesse;

Prover infra-estrutura adequada – como as Comunidades de Prática são grupos informais, que não dispõem de orçamento ou estrutura de apoio, é necessário o envolvimento de executivos seniores da organização para garantir infra-estrutura para o grupo – como sistemas de TI, sistemas de recompensa que considerem a participação dos profissionais na comunidade e apoio administrativo para execução de eventos presenciais etc;

Medir o valor da comunidade de forma não convencional – não é trivial avaliar o valor das comunidades de prática. É difícil determinar se uma boa idéia que surge em uma reunião da comunidade não teria surgido de forma independente, portanto, deve-se realizar entrevistas sistemáticas com os membros, de forma a se ter uma visão mais clara das relações entre as atividades da comunidade, a geração e o compartilhamento do conhecimento e o desempenho do negócio.

2.8.3. As comunidades de prática e os *gatekeepers*

Allen *apud* Choo (2003) diz que os *gatekeepers* são pessoas que se mantêm bem informadas, por meio da leitura intensiva e dos contatos que mantêm, continuamente, com pessoas dentro e fora da sua organização. Assim, são pessoas que freqüentemente são consultadas por seus colegas. Allen *apud* Casado (1994) define o *gatekeeper* como responsável voluntário pela disseminação de informações, e acrescenta que é uma pessoa-chave nas organizações.

O papel dos *gatekeepers* é importante no processamento e fluxo da informação ns organizações. Eles são parte relevante das redes informais que são utilizadas para esclarecimento e debate de questões.(MACEDO, 1999).

As comunidades de prática, para serem definidas como tal, precisam deter três características específicas: um domínio compartilhado, a comunidade, e prática, (WENGER, 2007).

Uma comunidade de prática tem uma competência específica e os participantes se engajam em atividades e discussões conjuntas. É também importante haver compartilhamento de informações e interação entre os membros, mesmo à distância. Com a prática compartilhada, adquirem um repertório de experiências, histórias, *know-how*, e um ponto a destacar é que os membros aprendem em conjunto. (WENGER, 2007)

Os membros das comunidades de prática se responsabilizam pelo gerenciamento do conhecimento de que necessitam e segundo Smith (2003), essas comunidades se organizam em torno de uma área específica do conhecimento e demandam ferramentas, regras e rotinas que possibilitem representar e acumular o conhecimento gerado.

Para fazer distinção entre as redes informais – meio em que atuam os *gatekeepers* – e as comunidades de prática, lançamos mão das considerações de Cohen e Prusak (2001), que afirmam que ambas têm muito em comum.

De acordo com Cohen e Prusak (2001), tanto as redes informais quanto as comunidades são compostas por pessoas que têm em comum interesses, experiências, objetivos e tarefas. então são ambas caracterizadas por sua comunicação e interação baseadas em confiança. Mas enquanto as comunidades normalmente têm um centro ou um domínio compartilhado, as redes não necessariamente têm um centro. As comunidades necessitam de regras, enquanto as redes podem ser bastante difusas, a ponto de não existirem regras definidas.

Segundo Wenger *apud* Cohen e Prusak (2001), uma comunidade é um grupo de pessoas “mutuamente engajadas em ações cujo significado eles negociam entre si.” Então, há uma diferença entre ser ou ser participante de uma comunidade, e os membros normalmente se conhecem, enquanto as fronteiras das redes informais são mais abertas e os integrantes, na maioria das vezes, conhecem apenas aquelas pessoas com as quais tem relacionamento direto.

2.9. A organização – teoria de ação

As organizações são ambientes complexos, em que as pessoas desempenham em conjunto atividades igualmente complexas. Esse ambiente é composto pelos comportamentos individuais e as práticas organizacionais e são definidos por uma estrutura de objetivos, expectativas e métodos. Argyris e Schön, *apud* Choo (2003, pág. 347) definem a teoria de ação de uma organização como aquela que inclui:

- a. Normas de desempenho corporativo (por exemplo, normas para estabelecer margem de lucro ou o retorno do investimento);
- b. Estratégias para cumprimento das normas (por exemplo, para a localização de uma fábrica ou implantação de uma tecnologia);
- c. Pressupostos que mantêm unidas normas e estratégias (por exemplo, o pressuposto de que a manutenção de um alto índice de retorno do investimento depende da contínua introdução de novas tecnologias).

O processo de aprendizagem organizacional compreende as reações dos membros da organização às mudanças do ambiente, a detecção e correção de erros por meio da modificação de estratégias, suposições ou normas. Essas correções estratégicas vão compor a

memória da organização, tornando-se parte das imagens privadas e dos mapas políticos (CHOO, 2003).

O aprendizado consiste em dois tipos de atividade. No primeiro tipo acontece a aquisição de *know-how* no intuito de solucionar problemas específicos com base nas premissas existentes. O segundo tipo de atividade o aprendizado se dá pelo estabelecimento de novas premissas - paradigmas, esquemas, modelos mentais ou perspectivas – o que resulta em substituir as premissas existentes. Esses dois tipos de aprendizado são conhecidos como “Aprendizado I” (ou aprendizagem de circuito único) e “Aprendizado II” (ou aprendizado de circuito duplo), conforme Bateson, *apud* Nonaka e Takeuchi (1997):

Aprendizagem de circuito único - quando uma mudança da ação corrige o erro, sem necessidade de checar a validade das normas vigentes. Em outras palavras, os aspectos principais da atual teoria em uso são preservados. É aprendizagem de circuito único porque é necessário apenas um *feedback* para fazer o ajuste necessário, mantendo o desempenho dentro do esperado. Nesse modo de aprendizagem aumenta-se a eficiência da organização, mantendo-se as normas de desempenho vigentes, com relação à qualidade dos produtos, vendas ou execução de tarefas.

Aprendizagem de circuito duplo – nem sempre é possível corrigir os desvios dentro das normas existentes, pois podem surgir situações não previstas. Isso ocorre quando há necessidade de melhorar o desempenho através de adoção de novos métodos ou processos de produção ainda não adotados pela organização. Surge então uma situação de conflito entre as normas vigentes e a necessidade de mudança. Como a sobrevivência da empresa por vezes exige reestruturação das normas organizacionais, torna-se necessário reestruturar as estratégias e suposições associadas a essas normas. Nesse caso, a aprendizagem é de circuito duplo, porque um duplo *feedback* liga a detecção do erro não apenas à ação da organização, mas também a suas normas. Esse modo de aprendizagem visa a garantir a sobrevivência e o crescimento da organização, solucionando a incompatibilidade entre as normas, reelaborando-as e revisando as estratégias e suposições a ela relacionadas. A aprendizagem de circuito duplo é generativa e cria novos mapas públicos e imagens particulares na organização.

2.9.1. Estrutura organizacional na sociedade da informação

À medida que, na sociedade da informação, cresce a importância do conhecimento e da inovação para geração de vantagem competitiva, cresce também a insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais. As estruturas organizacionais têm oscilado entre dois tipos básicos: burocracia e força-tarefa. Mas, quando se trata de criação do conhecimento, nenhuma dessas estruturas é adequada. É preciso uma combinação ou uma síntese de ambas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Os autores propõem um modelo para essa síntese, utilizando como exemplo o exército norte-americano, que é burocrático em tempos de paz, mas altamente voltado para força-tarefa em tempos de guerra. Para os autores, a vitória dos Estados Unidos contra o Japão na Segunda Guerra Mundial tratou-se de uma vitória “organizacional” da estrutura sintetizada (exército norte-americano) sobre uma estrutura puramente burocrática (exército japonês).

Segundo Gerth e Mills, *apud* Nonaka e Takeuchi (1997), no Séc. XIX Max Weber afirmava que as organizações mais eficientes e racionais na sociedade moderna têm características burocráticas. As organizações burocráticas, altamente formalizadas, especializadas e centralizadas, funcionam bem quando as condições são estáveis, pois enfatizam o controle e a previsibilidade de funções específicas. São altamente dependentes da padronização dos processos de trabalho e são adequadas à realização eficiente do trabalho de rotina em larga escala. É comum em setores estáveis e amadurecidos que lidam com um tipo de trabalho predominantemente racionalizado e repetitivo.

O ponto negativo é que o controle burocrático pode impedir a iniciativa individual e ser extremamente disfuncional em períodos de incerteza e mudanças rápidas (Nonaka e Takeuchi, 1997). A burocracia pode gerar outras características disfuncionais, tais como resistência intra-organizacional, papelada, e departamentalismo (Merton, 1940; Selnik, 1949; Gouldner, 1954 *apud* Nonaka e Takeuchi, 1997). Além disso, a burocracia pode exercer efeito danoso sobre a motivação das pessoas. Muitos psicólogos sociais argumentaram que uma estrutura organizacional orgânica, orientada para a participação, pode ser mais eficaz do que a burocracia no sentido de estimular a motivação (MC GREGOR, 1960; LIKERT, 1961; ARGYRIS, 1964 *apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Em contraponto à burocracia, surge a força-tarefa, que é uma estrutura organizacional flexível, adaptável, dinâmica e participativa. Em organizações de negócios, a força-tarefa é uma equipe ou grupo institucionalizado que reúne representantes de inúmeras unidades diferentes em uma base intensiva e flexível, em muitos casos para lidar com um problema temporário. Normalmente esses grupos operam dentro de um prazo pré-determinado e têm uma meta específica. Dessa forma, a organização de força-tarefa é quase sempre bem-sucedida ao dar saltos quânticos em áreas como o desenvolvimento de novos produtos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Embora tenha a vantagem de levar a organização a dar importantes passos à frente, também o modelo de força-tarefa também tem seus limites. Devido à sua natureza temporária, o novo conhecimento ou *know-how* criado nessas equipes não é transferido com facilidade a outros membros da organização após a conclusão do projeto. Para Nonaka e Takeuchi (1997) esse modelo não é adequado à exploração e transferência do conhecimento de uma forma simples e contínua em toda organização. Existe o risco de a organização, uma vez estruturada em muitas forças-tarefa diferentes em pequena escala, tornar-se incapaz de estabelecer e alcançar suas metas ou visão no nível da empresa.

Nonaka e Takeuchi (1997) citam os diversos modelos organizacionais propostos nos últimos anos, e argumentam que se tratam, basicamente, de versões do modelo de força-tarefa. Dentre esses modelos estão a “adhocracia”, a “organização infinitamente horizontalizada”, a “estrutura em teia (rede)”, a “pirâmide invertida”, a “mini-explosão estelar (satélite)” e o “mercado interno”. Esses modelos, se adequadamente concebidos, tendem a deslocar o foco da autoridade, a fim de eliminar estruturas administrativas caras e apoiar a rápida execução de estratégias. O importante é que essas novas formas organizacionais proporcionaram uma reflexão sobre os relacionamentos entre altos executivos, a gerência de nível médio e o nível mais baixo.

Esses modelos, segundo os autores, têm em comum: “(1) tendem a ser mais horizontalizadas do que suas antecessoras hierárquicas; (2) assumem uma estrutura constantemente dinâmica, e não estática; (3) apóiam o *empowerment* das pessoas no sentido de desenvolver familiaridade com os clientes; (4) enfatizam a importância de competências – tecnologias e habilidades únicas -; e (5) reconhecem a inteligência e o conhecimento como um dos ativos que mais possibilitam a alavancagem de uma empresa.”

Apesar de generalizações sempre simplificarem demais realidades complexas, Cohen e Prusak (2001) encontraram importantes verdades nos contrastes entre as indústrias manufatureiras hierarquizadas que dominaram a maior parte do Séc. XX e as organizações atuais, voltadas basicamente para serviços e intensivas em conhecimento. Enquanto a indústria está preocupada com padrões, tarefas bem definidas e os trabalhadores são vistos metaforicamente (e às vezes literalmente) como partes de uma máquina, o crescimento pode continuar sendo alcançado enquanto as redes sociais e relacionamentos do empregados são ignorados e até mesmo desencorajados.

Mas tais empresas continuam dependendo fortemente do capital social e às vezes sofrem com sua falta. Sem algum nível de confiança, respeito e reciprocidade, é difícil alcançar um trabalho coordenado. Mas bem pouco do trabalho da atual organização do conhecimento é repetitivo ou mecânico. Esse trabalho requer responsividade, capacidade de inovação, colaboração e atenção. Capacidade de julgamento, persuasão, compartilhar decisões e conhecimentos e lampejos criativos de qualquer um dependem do engajamento no trabalho e do comprometimento que torna uma pessoa um membro genuíno da organização, em vez de simplesmente um “empregado”, ou seja, alguém usado pela organização (COHEN e PRUSAK, 2001).

2.9.2. A organização em hipertexto

O que propõem Nonaka e Takeuchi (1997) é que, da mesma forma que o exército norte-americano criou uma força-tarefa além das estruturas hierárquicas tradicionais, uma organização de negócios deve ter uma estrutura não-hierárquica e auto-organizada funcionando em conjunto com sua estrutura hierárquica formal, o que é essencial para a criação do conhecimento organizacional. Para os autores, “à medida que crescem em escala e complexidade, as organizações de negócios devem maximizar simultaneamente tanto a eficiência em nível de empresa quanto a flexibilidade local”.

A proposta de Nonaka e Takeuchi (1997) é de uma organização que tenha uma base estrutural para a criação do conhecimento organizacional, cuja exigência central é que

proporcione a criação de uma empresa criadora do conhecimento com capacidade estratégica para adquirir, criar, explorar e acumular contínua e repetidamente novos conhecimentos em um processo cíclico. O que se espera é uma estrutura em que a burocracia e a força-tarefa sejam complementares, e não mutuamente excludentes. A metáfora utilizada pelos autores é de uma estrutura em “hipertexto”, um conceito desenvolvido originalmente na informática, como veremos a seguir.

Num hipertexto, que tem vários níveis de texto (um texto convencional tem basicamente um nível) cada texto é armazenado separadamente em um arquivo diferente. Para recuperação do texto basta o operador digitar um comando e este será exibido na tela do computador de uma forma lógica e concatenada, fornecendo ao operador acesso a vários níveis. Esse recurso permite que o operador, além de “ler o texto”, “entre” nele para obter outros níveis de detalhe ou material utilizado como fonte. Esse recurso permite também adentrar em um meio diferente, como um vídeo por exemplo. Como exemplo, uma versão em hipertexto de *Hamlet* poderia incluir videoclipes de diferentes atores interpretando a cena do “ser ou não ser” de formas diferentes. A característica essencial de um hipertexto é essa capacidade de “entrar” e “sair” de diferentes textos ou níveis (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Analogamente, uma organização em hipertexto tem a capacidade de converter o conhecimento externo à organização. Uma organização em hipertexto é um sistema aberto, em interação contínua e dinâmica do conhecimento com consumidores ou em processos de geração de conceitos de novos produtos com outras empresas. Uma empresa que pretende ser criadora do conhecimento precisa de talentos diversificados, estimulando *insights* e intuições. A diversidade aumenta a variedade de requisitos, que é uma das condições capacitadoras para a organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Segundo Choo (2003), os elementos de um sistema social variam em seu significado e em seu acesso ao poder, tornando o conhecimento contestável. O autor ainda afirma que o conhecimento é mediado, situado, provisório, pragmático e contestável, conforme destacamos a seguir:

O conhecimento organizacional é mediado - o conhecimento organizacional é propriedade dos sistemas de atividade humana, cujos integrantes que atuam como agentes, colegas e grupos, e se constitui também de rotinas e objetos de atividade. O

conhecimento é o resultado das interações entre esses três elementos, que não são diretas, mas mediadas por regras formais e informais, papéis e relacionamentos, bem como pelo uso de ferramentas e tecnologia. Embora as regras, papéis e tecnologia sejam em boa parte definidos a priori pela organização, também podem emergir da prática e de relacionamentos entre os integrantes dos sistemas sociais. Presenciamos o surgimento de novas formas de colaboração, comunicação e controle, por meio de novas estruturas econômicas e organizacionais e pelo uso de tecnologia da informação e comunicação. Essas tecnologias fazem a mediação entre os indivíduos e suas rotinas de busca e uso da informação, alterando os papéis e os relacionamentos dentro de um grupo de trabalho, entre um grupo e outro e uma organização e outra (CHOO,2003).

O conhecimento organizacional é situado – o conhecimento se situa no tempo e no espaço, e interage com os elementos físicos e sociais do ambiente. Esses elementos também podem limitar ou favorecer as atividades das pessoas, concomitantemente, essas atividades contribuem para modificação do ambiente, criando novos meios de interação. Esse ambiente também precisa ser interpretado pelas pessoas, que nessa interpretação do contexto colocam também seus sentimentos em relação à comunidade a que pertencem (CHOO,2003).

O conhecimento organizacional é provisório - novas hipóteses e teorias são continuamente construídas, experimentadas e reestruturadas, as rotinas, as regras e os papéis não são permanentes, mas constantemente revistos e reconfigurados, assim o conhecimento existente é constantemente colocado à prova. O processo de entrada de forças externas a um sistema de atividade e as subseqüentes tentativas de assimilação e interiorização podem gerar tensões e contradições. Por meio do diálogo, da experimentação e da busca, as pessoas conseguem transpor pontos de dificuldade e tensão, gerando novos conhecimentos, que, por sua vez, também estarão sujeitos à repetição do mesmo processo (CHOO,2003).

O conhecimento organizacional é pragmático – o conhecimento dentro da organização tem objetivos, e através deles orienta a ação dos grupos de atividade humana. Essa ação, por sua vez, é guiada pelas concepções que as pessoas têm do objeto de suas atividades. As tecnologias de informação e comunicação influenciam de maneiras diversas a forma como as pessoas se relacionam com seus objetivos de trabalho. Os sistemas informatizados podem obscurecer o conteúdo do trabalho bem como aumentar a distância entre o indivíduo e o objeto de trabalho, mas também oferecem visões mais ricas do trabalho e oportunidades de desenvolver capacidades intelectuais (CHOO,2003).

O conhecimento organizacional é contestável – o conhecimento é muitas vezes usado como recurso de poder nas organizações. Os sistemas de atividade são sistemas sociais, e os indivíduos pertencentes a esses sistemas exercem níveis diferentes de influência. Questões como o acesso à informação, ferramentas e treinamento, participação em diálogos e decisões, são naturalmente fontes de conflito interno, ocorrendo entre os vários níveis e funções profissionais e administrativas (CHOO,2003).

Para Lévy (2002), “há muitas formas de organização e o desafio é inventarmos, todos juntos, formas de organização que não sejam nem anárquicas – onde não haveria nenhuma forma de cooperação – nem demasiadamente rígidas, mas sim as que permitam otimizar a capacidade de invenção das pessoas, suas competências, suas experiências, suas memórias.”

2.10. Conclusão da revisão de literatura

Segundo Castells (2005) “pela primeira vez na história, a mente humana é uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo.” Continuando, o autor afirma que uma lógica de redes é necessária para lidar, com flexibilidades, com questões inesperadas, que são a força motriz da inovação. Hoje o conhecimento é decisivo para agregar valor a bens e serviços.

Para Dertouzos (2000) as empresas industriais líderes no mercado mundial têm em comum, entre outras coisas:

- a. Mão-de-obra qualificada formada por funcionários de boa escolaridade e sempre atualizados, que assumem mais responsabilidades e são adequadamente reconhecidos e recompensados;
- b. Cooperação desenvolvida dentro da companhia e até com fornecedores, concorrentes e governo.

Para se alcançar uma formação atualizada e contínua, existe, para Dertouzos (2000) um “mercado de informação”, formado por pessoas, computadores, meios de comunicação, *software* e serviços, que estão interligados no intercâmbio de informações entre as pessoas, comunidades e organizações.

Esse mercado, entretanto, não garante solução para os problemas de desempenho, apenas influi indiretamente no novo fator de excelência – a ênfase nas pessoas e equipes capazes de compartilhar e se auto-organizar em redes.

Essas redes, juntamente com as normas e confiança que adotam, dizem respeito a aspectos das organizações que, além de contribuir para a coordenação e cooperação, compõem o seu capital social. (PUTNAM *apud* COHEN e PRUSAK, 2001).

Segundo Davenport e Prusak (1998) as organizações se deparam, diariamente, com questões complexas, e o conhecimento não é uma estrutura rígida na qual tudo se encaixa com perfeição, o conhecimento lida com a complexidade de maneira complexa, e essa é uma das suas fontes de valor.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) “o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. A esse processo de interação dão o nome de “conversão do conhecimento”, que é um processo social entre indivíduos. Através desse processo o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se expandem tanto em termos de qualidade quanto em quantidade.

Na nova economia, afirma Drucker *apud* Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos demais valores tradicionais, mas o único recurso significativo atualmente, e o trabalhador do conhecimento é o maior ativo das organizações.

Criar novos conhecimentos, para Nonaka e Takeuchi (1997), significa não somente aprender com os outros ou buscar conhecimentos fora da organização, mas proporcionar que o conhecimento seja criado por si mesmo, pela interação intensiva entre os membros da organização.

Existem três tipos de conhecimento segundo Choo (2003): o conhecimento tácito contido na experiência das pessoas e grupos, o conhecimento explícito codificado nas regras, rotinas e procedimentos, e o conhecimento cultural, expresso nas pressuposições, crenças e normas utilizadas para atribuir valor e significado a novos conhecimentos e informações. As formas de criação do conhecimento são a conversão, a construção e a conexão do conhecimento.

Na conversão do conhecimento a criação decorre da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito através da exteriorização por meio do diálogo, que leva à criação de novos conceitos, que por sua vez são testados por meio de arquétipos e protótipos. (CHOO, 2003).

Na construção do conhecimento a criação se dá pelo estímulo a atividades que criam conhecimentos – resolução compartilhada de problemas, experimentação e prototipagem, implementação e integração de novos processos e ferramentas, e importação de conhecimentos. (CHOO, 2003).

Para Choo (2003), as organizações utilizam a informação para criação de significado, quando as pessoas aprendem com experiências, interpretando e construindo percepções sobre o ambiente, para a construção do conhecimento, por meio da conversão contínua do conhecimento tácito e pessoal em conhecimento explícito, e para a tomada de decisões, processo que prevê um comportamento racional de reconhecimento do problema e escolha de alternativas de solução.

Entretanto a capacidade humana de tomar decisões racionais é limitada, de acordo com Simon *apud* Choo (2003), pela capacidade mental, hábitos e reflexos do indivíduo, pela extensão dos conhecimentos que detém e pelas informações que possui, e ainda por valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização. A organização do conhecimento, segundo Choo (2003), interliga os três processos de uso estratégico da informação num ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação chamado de ciclo do conhecimento.

A criação do conhecimento organizacional é então um processo que amplia o conhecimento do indivíduo através da organização, e a partir daí esse conhecimento é incorporado à rede de conhecimento da organização, por meio de uma comunidade de interação, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Cross e Parker (2004) afirmam que as redes sociais tornaram-se características marcantes das organizações. Isto significa que as redes invisíveis também se tornaram centrais para o desempenho e execução da estratégia.

Todas as pessoas, em todos os níveis da organização, são afetadas pelo fluxo de informação e pelas redes de relacionamentos existentes nas redes sociais (Cross e Parker, 2004). Mesmo que as bases de dados tenham crescido a proporções gigantescas, elas são sempre subutilizadas por que as pessoas preferem consultar seus colegas na busca por informação. Allen *apud* Cross e Parker (2004) disse que os engenheiros e cientistas preferem cinco vezes mais procurar um colega a uma fonte impessoal como um banco de dados ou arquivo.

Choo (2003) conclui que as fontes humanas filtram e resumem as informações, enfatizam os elementos importantes, interpretam aspectos ambíguos e em geral oferecem uma

comunicação mais rica e satisfatória. Além de reconhecer as pessoas como fonte de excelência em informações, é preciso identificar indivíduos que tenham conhecimentos especializados, treinamento, experiência ou acesso a informações importantes, criar canais e rotinas para relatar e sistematizar a informação, e estabelecer normas e incentivos para a partilha da informação.

Allen *apud* Choo (2003) identificou em organizações científicas e de engenharia os monitores tecnológicos ou *gatekeepers*, que são pessoas que lêem intensivamente e têm muitos contatos sociais internos e externos à organização e são aqueles que mantêm seus colegas informados e são freqüentemente consultados sobre o que está ocorrendo no exterior.

Analogamente aos “colégios invisíveis” da comunidade científica, que segundo Crane *apud* Araujo (1978) são sistemas sociais livremente estruturados nos quais os membros se unem mais com base em seus próprios interesses que por laços de parentesco, *status* ou proximidade, Macedo (1999) afirma que podemos pensar que as organizações são constituídas por “redes invisíveis” em que os *gatekeepers* – não apenas os tecnológicos – desempenham papel de destaque no processamento da informação e nos fluxos de informação.

Os *gatekeepers*, segundo Allen *apud* Casado (1994) são pessoas-chave dentro da organização, como responsáveis voluntários pela disseminação de informações.

As organizações burocráticas, altamente formalizadas, especializadas e centralizadas, funcionam bem quando as condições são estáveis, pois enfatizam o controle e a previsibilidade de funções específicas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

As redes informais têm a característica marcante da adaptabilidade, o que as torna capazes de melhor responder a problemas não estruturados (Karckhardt e Hanson *apud* Macedo, 1999), o que indica a necessidade de a organização formal buscar uma visão integradora de suas operacionalidades.

3. METODOLOGIA

3.1. Classificação da Pesquisa

Trata-se de pesquisa exploratória, pois tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Gil (1999). O objetivo é proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, sobre determinado fato.

É também pesquisa explicativa (Gil, 1999), pois tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência do fenômeno estudado.

É um estudo de caso, pois busca aprofundamento de uma questão, especificamente a disseminação de conhecimentos por meio de *gatekeepers*, na Diretoria de Controladoria de uma Instituição Bancária de grande porte. Essa diretoria tem como principal produto o fornecimento de informações para decisão, tanto para a alta cúpula da empresa, quanto para as agências.

3.2. Pressupostos

- a) O papel do *gatekeeper* pode ser importante para o desempenho da diretoria;
- b) O papel do *gatekeeper* é importante para a disseminação de conhecimentos na diretoria;
- c) As redes de relacionamentos formadas em torno ou com a participação dos *gatekeepers* ajudam a contornar os efeitos da mobilidade lenta na diretoria de uma organização bancária de estrutura hierarquizada, melhorando o fluxo de informações;
- d) A atuação dos *gatekeepers* pode auxiliar na consecução dos objetivos estratégicos da diretoria.

3.3. Coleta e Análise dos Dados

3.3.1. 1ª Etapa - questionário:

Dado o perfil do *gatekeeper*, conforme literatura abordada, o primeiro passo foi submeter um questionário aos funcionários da Diretoria de Controladoria da Instituição Bancária, num total de 170 pessoas, com o objetivo de obter sua percepção quanto à disseminação de informações e conhecimentos naquela unidade.

Para tanto, o questionário aplicado (Anexo 01) foi elaborado buscando-se obter, além do perfil dos funcionários da diretoria, suas percepções com relação a:

- a. Importância dada a atributos das informações: facilidade de acesso a informações formais, disponibilidade de canais e fontes formais, tempestividade, fontes informais de informação internas, fontes de informação externas, redes de relacionamentos interna e externa;
- b. Grau de satisfação quanto ao acesso e conteúdo das informações corporativas e fluxo de informações na Diretoria;
- c. Impressões quanto ao processo de informações e de disseminação de conhecimentos na Diretoria;
- d. Existência de pessoas na Diretoria com perfil de disseminadores de conhecimento;
- e. Sugestões para melhoria do fluxo de informações e disseminação de conhecimentos na Diretoria.

A análise dos dados foi realizada utilizando-se técnicas de estatística descritiva para síntese, análise e interpretação dos dados dos questionários.

O questionário foi encaminhado a todos os funcionários da Diretoria, num total de 170 pessoas, obtendo-se retorno de 79 formulários válidos. O período de aplicação do questionário foi de 18/01/07 a 25/01/07, período em que 33 pessoas estavam ausentes do trabalho, em decorrência de férias e outros afastamentos. Assim, a amostra obtida corresponde a 46,47% da população e a 58,09% do total de respostas possíveis, descontadas as ausências e a autora da pesquisa, também funcionária da Diretoria.

Para a aplicação das técnicas estatísticas foi utilizado o software MS-Excel, que proporcionou ainda, a elaboração de tabelas e gráficos para melhor compreensão dos resultados obtidos.

As respostas das questões abertas foram compiladas e agrupadas em categorias para possibilitar análise de conteúdo, que, segundo Berelson *apud* Bardin (2004), é “uma técnica de investigação que através de uma investigação objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações.”

3.3.2. 2ª Etapa : Grupo Focal:

Na segunda etapa foi utilizada a técnica Grupo Focal, cujo objetivo central, segundo Dias (2000) é identificar percepções, sentimentos, atitudes e idéias dos participantes a respeito de um determinado assunto, produto ou atividade. Em pesquisas exploratórias, seu propósito é gerar novas idéias ou hipóteses e estimular o pensamento do pesquisador.

De acordo com Johnson *apud* Dias (2000), os usuários dessa técnica partem do pressuposto de que a energia gerada pelo grupo resulta em maior diversidade e profundidade de respostas, isto é, o esforço combinado do grupo produz mais informações e com maior riqueza de detalhes do que o somatório das respostas individuais. Resumindo, a sinergia entre os participantes leva a resultados que ultrapassam a soma das partes individuais.

Nessa fase objetivou-se obter a percepção das pessoas em relação ao papel dos *gatekeepers* na diretoria e em relação às características/atitudes que são adotadas para o desempenho do seu papel naquela unidade de uma organização bancária.

3.3.2.1. Escolha dos participantes do grupo focal:

A Diretoria de Controladoria da Instituição Bancária adota sistema de planejamento por projetos, que são escolhidos de acordo com sua importância estratégica para cumprimento da missão. Os projetos são conduzidos em sistema de matriz, com a colaboração de funcionários das diversas áreas da Diretoria. Também é necessária a interação com outras áreas da instituição bancária. Para o ano de 2006, foram selecionados 17 projetos; para cada projeto foram detalhadas as ações necessárias e selecionados os colaboradores diretos.

Para cada projeto é designado um líder, cujo papel é coordenar todas as ações e fases do projeto, interagir com as áreas/pessoas de forma a cumprir o objetivo de cada fase, de maneira otimizada, dirimir conflitos, prestar contas ao comitê de administração sobre o andamento das fases do projeto, integrar as pessoas para que o objetivo do projeto seja alcançado. Um líder conduziu dois projetos, totalizando, assim, 16 líderes.

Cada líder é escolhido de acordo com seu conhecimento sobre as disciplinas subjacentes, sua capacidade de liderança e de angariar/movimentar recursos, comunicação interpessoal, habilidade em acessar as diversas áreas dentro da estrutura da empresa. Embora todos os funcionários tenham oportunidade de participar da execução do projeto, os líderes são escolhidos entre os gerentes e os analistas seniores, o que totaliza um universo de 65 pessoas elegíveis à condição de líder de projeto.

Dado o perfil dos líderes de projeto, os participantes do grupo focal foram escolhidos entre os dezesseis líderes de projetos de 2006. Considerando-se as ausências referentes a férias e outros afastamentos, foram convidadas 10 pessoas para participarem da discussão, dentre as quais compareceram seis líderes ao encontro realizado na tarde do dia 30/01/07.

Para a condução do grupo focal foi elaborada uma apresentação em *MS-Powerpoint* (Anexo 02) contendo os conceitos a serem abordados e roteiro das questões a serem debatidas pelos participantes.

Para análise dos resultados foi utilizada a análise de conteúdo, cujos objetivos, segundo Bardin (2004), são a superação da incerteza, ou seja, a averiguação do que está efetivamente contido na mensagem, e o enriquecimento da leitura, de forma a aumentar a sua produtividades e pertinência.

Como a análise de conteúdo é diz respeito às comunicações, P. Henry e S. Moscovici *apud* Bardin (1977) afirmam: “Tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo”.

A análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas utilizadas para explicitar e sistematizar o conteúdo das mensagens, utilizando índices quantitativos ou não, no intuito de efetuar deduções lógicas referentes ao emissor, ao contexto e eventualmente, aos efeitos da mensagem. (BARDIN, 2004)

Sistematizando o conjunto dos tipos de comunicação segundo dois critérios: número de pessoas implicadas na comunicação e a natureza do código e do suporte da mensagem, Bardin (2004) classifica os domínios possíveis de aplicação da análise de conteúdo, para ela, à primeira vista, tudo o que é comunicação (e até significação) parece suscetível de análise, conforme Tabela 3 a seguir:

Tabela 3: Domínios possíveis de aplicação da análise de conteúdo

CÓDIGO E SUPORTE	NÚMERO DE PESSOAS IMPLICADAS NA COMUNICAÇÃO			
	Uma pessoa (monólogo)	Comunicação dual (diálogo)	Grupo restrito	Comunicação de massa
LINGUÍSTICO				
Escrito	Agendas, maus pensamentos, congeminções, diários íntimos	Cartas, respostas a questionários, a testes projetivos, trabalhos escolares	Ordens de serviço de uma empresa, todas as comunicações escritas trocadas	jornais, livros, anúncios publicitários, cartazes, literatura, textos jurídicos, panfletos
Oral	Delírio do doente mental, sonhos	Entrevistas e conversas de qualquer espécie	Discussões, entrevistas, conversas de grupo de qualquer natureza	Exposições, discursos, rádio, televisão, cinema, publicidade, discos.
ICÔNICO (Sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes, etc.)	Garatujas mais ou menos automáticas, grafites, sonhos	Respostas aos testes projetivos, comunicação entre duas pessoas através da imagem	Toda comunicação icônica num pequeno grupo (ex.: símbolos icônicos numa sociedade secreta, numa casta...)	Sinais de trânsito, cinema, publicidade, pintura, cartazes, televisão.
OUTROS CÓDIGOS SEMIÓTICOS (i.e., tudo o que não sendo linguístico pode ser portador de significados; ex.: música, código olfativo, objetos diversos, comportamentos, espaço, tempo, sinais patológicos, etc.).	Manifestações históricas da doença mental, posturas, gestos, tiques, dança, coleções de objetos.	Comunicação não verbal com destino a outrem (posturas, gestos, distância espacial, sinais olfativos, manifestações emocionais, objetos cotidianos, vestuário, alojamento...), comportamentos diversos, tais como os ritos e as regras de cortesia.		Meio físico e simbólico: sinalizaçõ urbana, monumentos, arte...; mitos, estereótipos, instituições, elementos de cultura.

Fonte: Bardin (2004)

No caso deste estudo, a análise de conteúdo é apropriada, tendo em vista tratar-se de comunicação escrita dual, no caso das respostas aos questionários aplicados na primeira fase da pesquisa, e de comunicação oral em grupo restrito, no caso do grupo focal realizado na segunda etapa da pesquisa.

Para possibilitar a análise de conteúdo foi utilizada a técnica de análise categorial, que leva em consideração a totalidade de um texto para classificá-lo e quantificá-lo com relação à presença ou ausência de itens de sentido. As categorias são rubricas ou grupos que permitem agrupar os elementos significativos da mensagem, ou seja, permite ordenar esses elementos com base em critérios. (BARDIN, 2004).

O interesse da análise não é descrever os conteúdos da mensagem, mas o que tais conteúdos poderão dizer após a classificação, referente aos objetivos da pesquisa. (BARDIN, 2004).

As fases de uma análise de conteúdo, conforme Bardin (2004), são:

- a. Descrição – enumeração das características do texto, resumida após tratamento
- b. Inferência – procedimento intermediário, que vem permitir a passagem, explícita e controlada, da descrição à interpretação
- c. Interpretação – significação concedida às características do texto.

4. Papel dos *gatekeepers* na disseminação de conhecimento na diretoria de uma Instituição Bancária

4.1. Caracterização da diretoria da organização bancária

A unidade em que se situa o objeto de estudo faz parte da alta direção de uma organização bancária de grande porte, que atende clientes em todo o território nacional e no exterior. A organização bancária atende aos mercados Varejo (Pessoa Física), Atacado (Pessoa Jurídica) e Governo, e possui milhares de pontos de atendimento.

A diretoria de controladoria dessa organização é um órgão estratégico, e como tal, além de participar, é responsável pela condução de algumas fases do planejamento estratégico da empresa. Tem como missão induzir ações das diversas áreas para que os recursos disponíveis sejam aplicados de forma a gerar valor para o acionista de forma otimizada, respeitando as necessidades dos diversos *stakeholders* (sociedade, clientes, empregados etc.).

As funções da diretoria incluem coordenar o processo de elaboração e acompanhamento do orçamento, mensuração e avaliação de resultados, avaliação de desempenho e informações gerenciais. Os seus clientes são todas as unidades da organização, que utilizam suas informações, modelos e instrumentos, para a tomada de decisões.

A diretoria está segmentada em áreas que conduzem processos específicos, num total de treze, mais uma área administrativa que presta suporte à gestão da unidade, todas sob coordenação de um comitê de administração composto por executivos da empresa. O quadro

de pessoal, no momento de realização desta pesquisa, é de 170 pessoas, a maior parte analistas, os gerentes de nível médio que gerem as 14 áreas da diretoria, além dos executivos, contínuos e pesquisadores.

4.2. Respostas ao questionário eletrônico

4.2.1. Perfil dos respondentes

A maioria das 79 pessoas que responderam o questionário é de analistas, refletindo a estrutura da unidade. Esse cargo não implica em gestão de pessoas, mas requer capacidade de trabalhar em equipe. Os analistas estão distribuídos em três níveis – júnior, pleno e sênior – sendo que este último é normalmente elegível para exercer a função de líder de projeto na diretoria, embora essa não seja uma regra restritiva.

Os funcionários da diretoria têm bom nível de instrução, considerando-se que 95% dos respondentes tem nível superior, sendo que 70,9% possuem pós-graduação, conforme Tabela 4 a seguir:

Tabela 4 - Grau de instrução

Nível de instrução	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Médio	4	5,1	5,1
Superior	19	24,0	29,1
Pós-Graduação	56	70,9	100,0
Total	79	100,0	100,0

Quanto ao tempo de trabalho na organização bancária, há distribuição em todas as faixas pesquisadas, sendo o contingente maior (41,8%) situado nas faixas até 10 anos de trabalho (Tabela 5). Entretanto, pudemos verificar que a maioria dos funcionários da diretoria (69,2%) presta serviço na unidade há até 5 anos (Tabela 6):

Tabela 5 – Tempo de trabalho na organização bancária

Tempo de trabalho	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
até 5 anos	10	12,7	12,7
de 6 a 10 anos	23	29,1	41,8
de 11 a 15 anos	12	15,2	57,0
de 16 a 20 anos	14	17,7	74,7
mais de 20 anos	20	25,3	100,0
Total	79	100,0	100,0

Tabela 6 – Tempo de trabalho na diretoria

Tempo de trabalho	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
até 1 ano	12	15,4	15,4
de 2 a 5 anos	42	53,8	69,2
de 6 a 10 anos	14	18,0	87,2
mais de 10 anos	10	12,8	100,0
Total	79	100,0	100,0

4.2.2. Importância dos atributos das informações

A maioria dos respondentes considera muito importante ou imprescindível a facilidade de acesso (88%), a disponibilidade de canais e fontes formais de informação e de comunicação (77%) e o conteúdo das informações disponibilizadas (70%). Para os respondentes, é mais importante ter facilidade de acesso e a disponibilidade dos canais do que o conteúdo das informações em si, conforme demonstrado nos gráficos de 1 a 3:

Gráfico 1 – Facilidade de acesso a informações formais

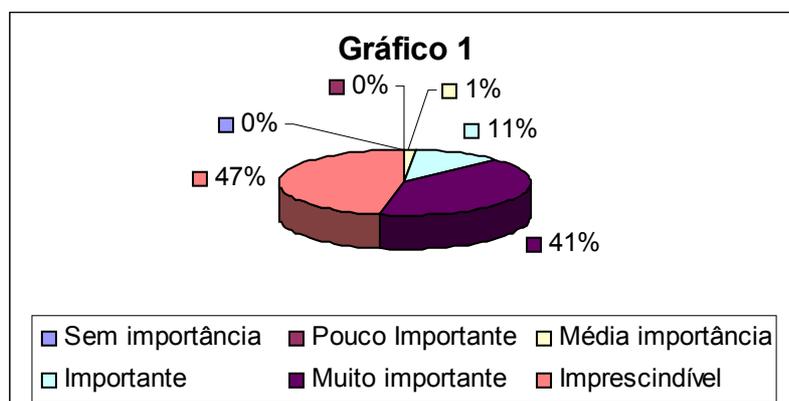


Gráfico 2 – Disponibilidade de canais e fontes formais de informação e comunicação

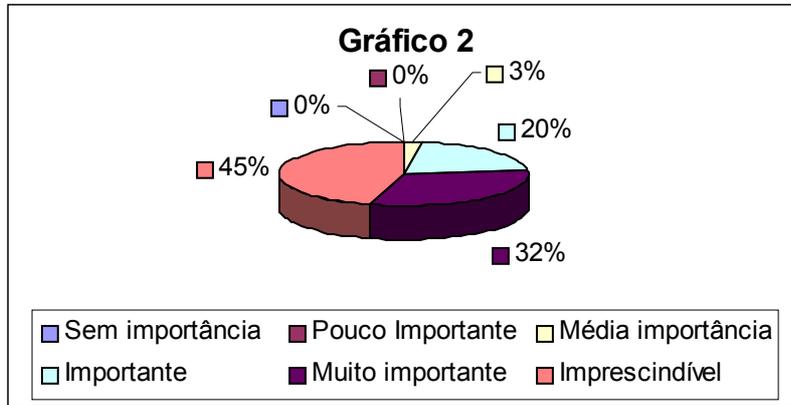
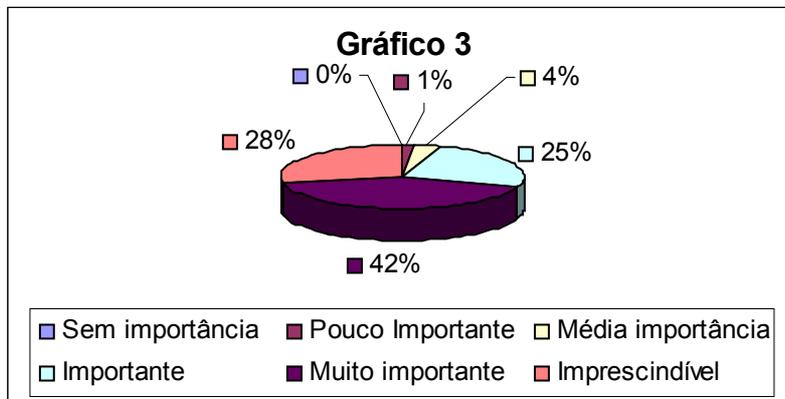


Gráfico 3 – Conteúdo das informações disponibilizadas nos canais formais



No que diz respeito às fontes informais internas de informação, 51% dos respondentes as consideram muito importante ou imprescindíveis (Gráfico 4). Entretanto, apenas 29% dos respondentes atribuem o mesmo grau de importância às fontes informais externas, embora 55% as considerem importante (Gráfico 5). Quando questionamos sobre a importância de se ter redes de relacionamentos internas ou externas, 62% consideram o quesito muito importante ou imprescindível (Gráfico 6):

Gráfico 4 – Fontes informais internas

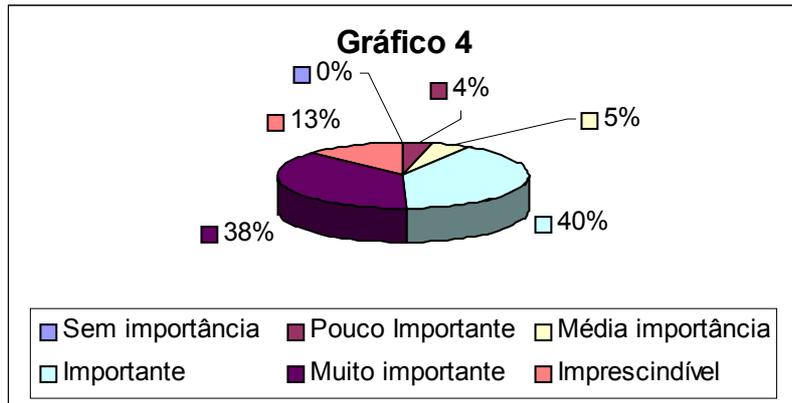


Gráfico 5 – Fontes de informação externas

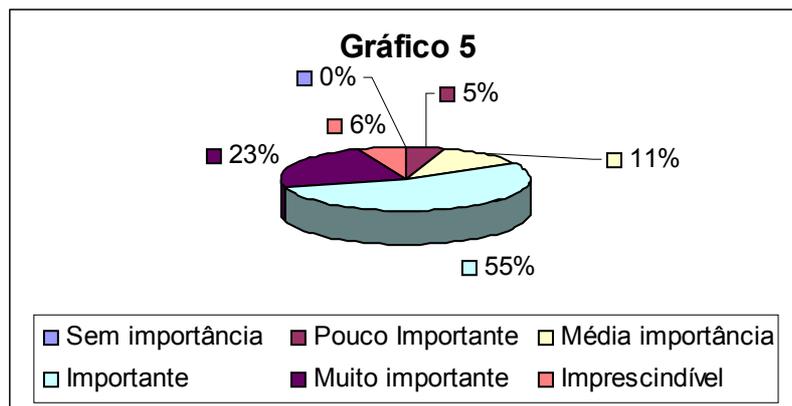
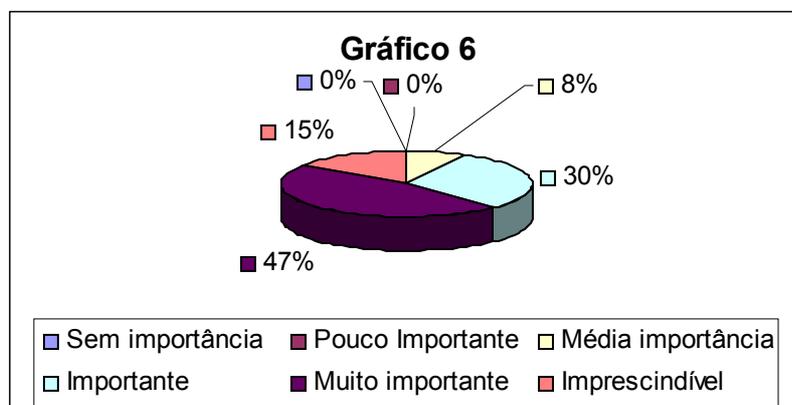


Gráfico 6 – Redes de relacionamento internas e externas



4.2.3. Grau de satisfação quanto ao acesso e conteúdo das informações corporativas e fluxo de informações na diretoria.

Do total de respondentes, apenas 42% considera que o grau de acesso a informações formais atende às suas necessidades (Gráfico 7) quase sempre ou sempre. Por outro lado, somente 19% considera que o conteúdo das informações corporativas supre suas necessidades de informação quase sempre ou sempre, embora 67% tenha suas necessidades atendidas muitas vezes (Gráfico 8).

Nota-se que há necessidades informacionais não atendidas e as questões seguintes podem indicar possíveis fatores que levam a essa condição: 43% dos respondentes aponta que, sempre ou quase sempre, as formalidades e os níveis hierárquicos interferem no processo de disseminação de informação e de conhecimento (Gráfico 9) e 20% respondeu que essa interferência nunca ou quase nunca é positiva, enquanto 41% considera que a interferência é, poucas vezes, positiva (Gráfico 10):

Gráfico 7 – Grau de acesso – atendimento às necessidades

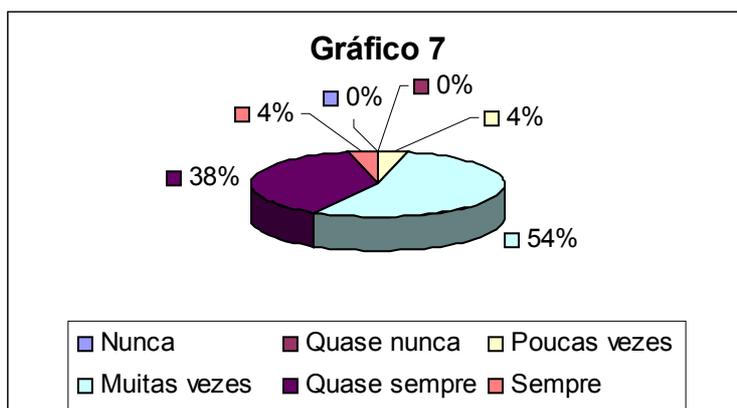


Gráfico 8 – Conteúdo – atendimentos às necessidades

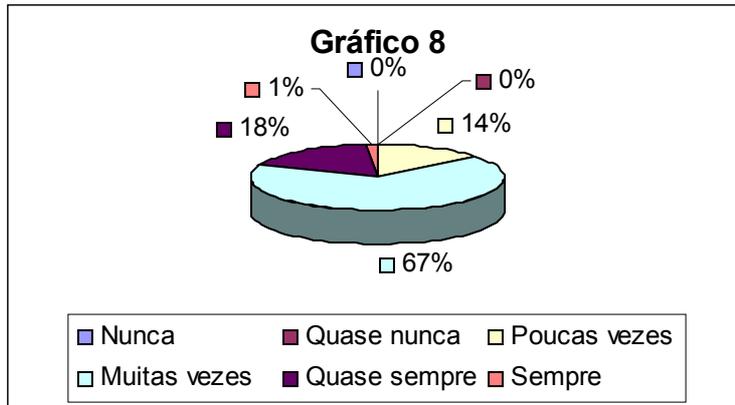


Gráfico 9 – Interferência das formalidades no fluxo de informação

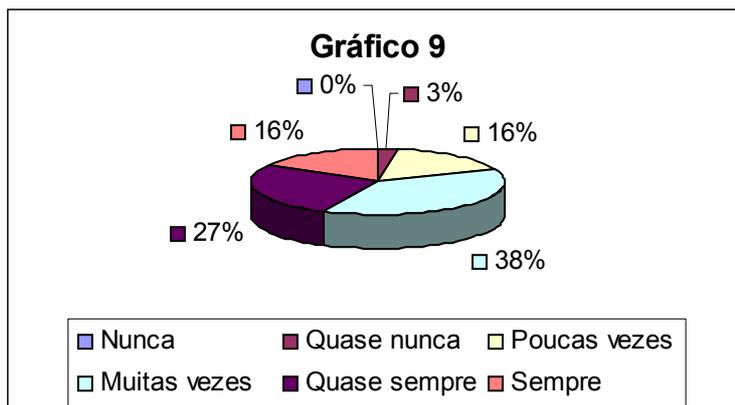
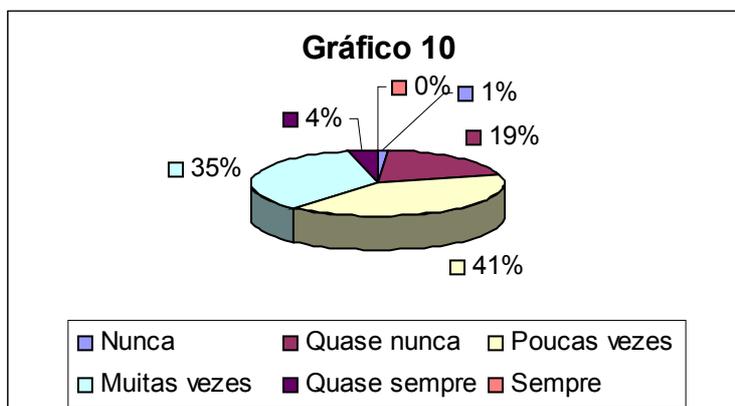


Gráfico 10 – Efeitos positivos da interferência das formalidades



4.2.4. Busca de informações

Quase todos os funcionários da diretoria (99%) recorrem a colegas para obtenção de auxílio na solução de problemas, esse contato é buscado, segundo os respondentes, muitas vezes, quase sempre e sempre (Gráfico 11).

Com relação à consulta a fontes externas na busca de informações, esse contingente cai para 62% (Gráfico 12). A existência de pessoas com bom nível de conhecimento e habilidades para expor idéias e cooperar é, então, fator de alta importância para a diretoria.

Gráfico 11 – Busca de informações – consulta a colegas

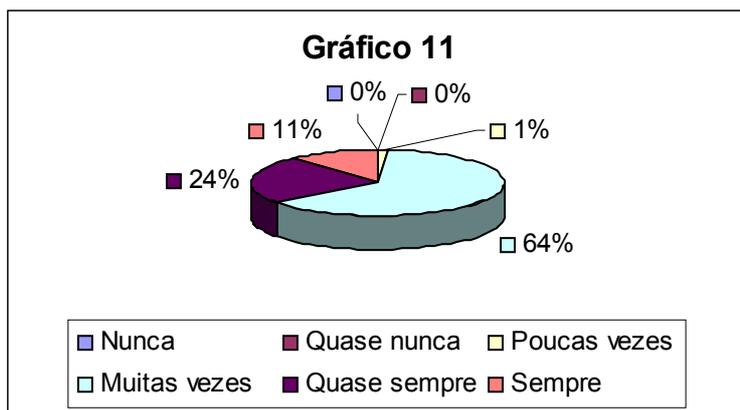
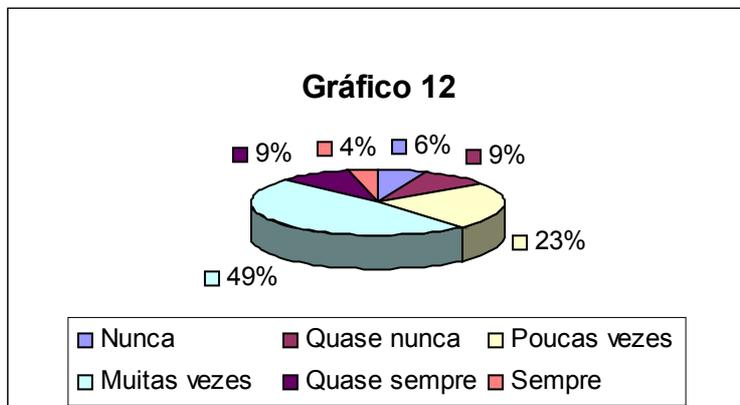


Gráfico 12 – Consulta a fontes externas



4.2.5. Existência e papel dos *gatekeepers* na diretoria

Os respondentes reconhecem a existência de pessoas que são consideradas referência em função dos conhecimentos que detêm (97 %, segundo Gráfico 13), bem como declararam existir pessoas com possuem habilidades de disseminação de conhecimentos (Gráfico 14), e também entendem que a presença de pessoas com esse perfil contribui para a melhoria do desempenho da diretoria, conforme demonstramos no Gráfico 15.

Gráfico 13 – Existência de pessoas que se destacam quanto o conhecimento

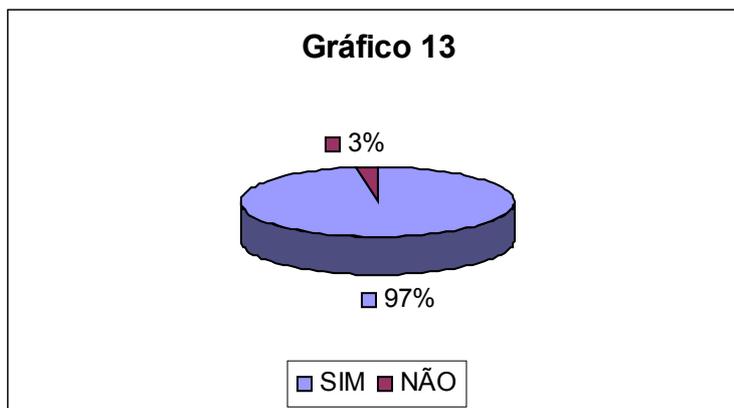


Gráfico 14 – Existência de pessoas que possuem habilidades de disseminação de conhecimentos

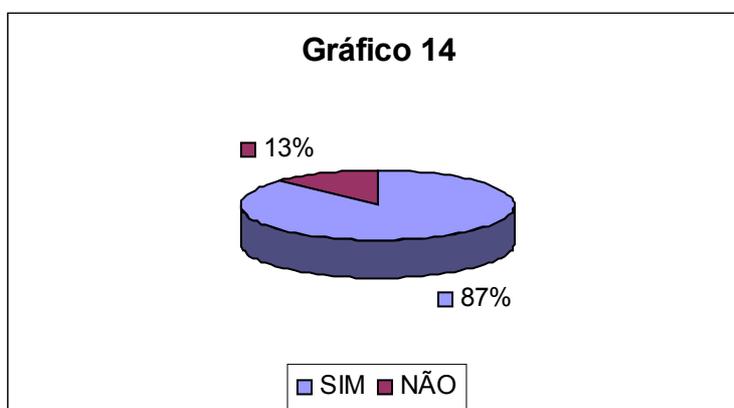
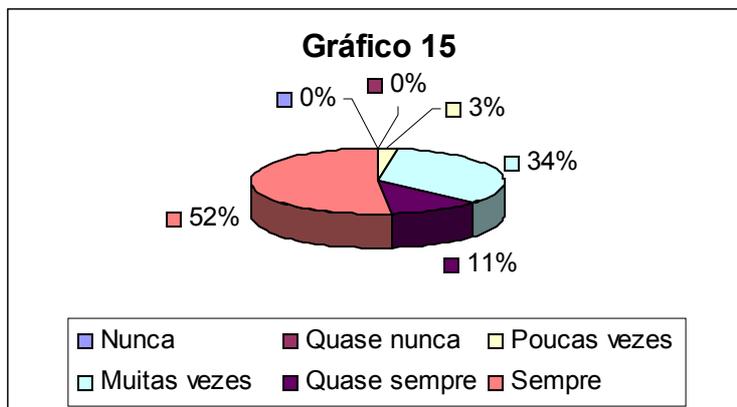
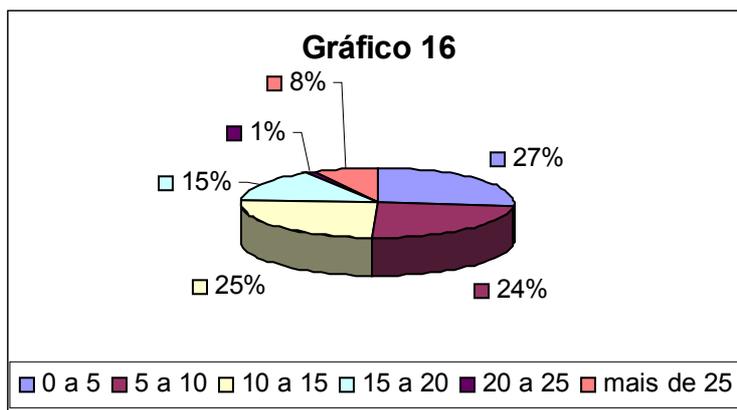


Gráfico 15 – Influência no desempenho da diretoria



Embora reconheçam a importância da existência de pessoas com perfil de disseminadoras de conhecimento na diretoria, a percepção das pessoas é que, atualmente, existem poucas pessoas com essa habilidade na unidade, situando-se o número em 0 e 10 pessoas para 51% dos respondentes. Chama a atenção o fato de que para 27% das pessoas existem entre 0 e 5 pessoas com esse perfil. Note-se que o quadro da unidade é de 170 funcionários.

Gráfico 16 – Quantidade de pessoas com perfil de disseminação de conhecimentos



4.2.6. Respostas às questões abertas

Questionamos quais fontes de informação externas são utilizadas pelos funcionários para preencher suas lacunas de conhecimento. Para facilitar análise das respostas (Anexo 3),

classificamos as respostas em categorias, de forma a possibilitar a contagem das fontes preferenciais, o que resultou nas informações resumidas na tabela 7 a seguir:

Tabela 7 – Fontes de informação externas

Categoria	Descrição	Qtde citações	% do total
Treinamento	cursos, palestras	16,0	15,1%
Redes de contatos pessoais	pessoas externas à organização	23,0	21,7%
Internet	Sites especializados, de concorrentes, órgãos reguladores e governamentais	33,0	31,1%
Literatura impressa	livros, jornais, revistas, periódicos científicos	34,0	32,1%
Total		106,0	100,0

Pode-se notar que o meio mais utilizado é a internet e a literatura impressa, em detrimento da consulta a outras pessoas de fora da organização e da participação em treinamento. Embora a internet possa apresentar uma variedade muito grande de informações, a literatura impressa ainda é bastante utilizada, estando ambas as fontes em níveis muito próximos na preferência dos pesquisados.

A fim de obtermos a percepção dos funcionários quanto a ações que possam ser empreendidas para melhorar o fluxo de informações e disseminação de conhecimento, elaboramos a pergunta 22 do questionário, e obtivemos sugestões (Anexo04) que estudamos sob o prisma da análise de conteúdo, classificando as sugestões em categorias como demonstramos na Tabela 8 a seguir:

Tabela 8 – Sugestões para melhoria do fluxo de informações e disseminação do conhecimento

Categoria	Descrição	Qtde citações	% do total
Treinamento	cursos, palestras, grupos de estudos etc	53,0	66,3%
Melhoria dos processos	ações que propiciem melhoria nos processos de disseminação de informações e conhecimento	17,0	21,3%
Atitudes	Mudanças nas atitudes dos administradores ou dos funcionários	10,0	12,5%
Total		80,0	100,0

A maioria das sugestões apresentadas refere-se a formas de treinamento dos funcionários. É importante ressaltar que a maioria das sugestões diz respeito à utilização de recursos disponíveis na diretoria, de fácil implementação e baixo custo.

A formação de educadores é um exemplo, bem como a criação de cursos internos ministrados por funcionários da diretoria, valorizando os talentos internos, inclusive como alternativa à contratação de treinamentos externos. O conteúdo desses cursos poderia abranger desde disciplinas básicas como matemática financeira, contabilidade geral, informática, até conceitos e temas relevantes para a unidade, e até mesmo treinamento específicos para novos funcionários.

A realização de encontros para debater assuntos específicos, a exemplo da sala de bate-papo, ou apresentações realizadas por funcionários que detenham conhecimentos específicos e relevantes, inclusive de outras diretorias, para divulgação das atividades das áreas, ou ainda para introdução de novos conceitos, também foram sugeridos pelos respondentes.

A criação de fóruns de discussão e de grupos de estudo, ou desenvolvimento de um programa de aprendizagem cooperativa, em que os funcionários detentores de conhecimento

compartilhem seu saber e/ou sejam facilitadores de aprendizagem, também são colaborações das pessoas que responderam o questionário eletrônico.

Além da realização de palestras e da sala de bate-papo, os funcionários também sugeriram mais oportunidades para troca de informações e experiências, como a realização de encontros entre as áreas para debater assuntos em comum, tendências etc. e mais reuniões entre os gerentes das áreas e sua equipe, e também reuniões periódicas com todos os funcionários da diretoria.

A realização de rodízio de funcionários ou estágio em outras áreas é uma alternativa sugerida para proporcionar aprendizagem e visão sistêmica, assim como a participação em projetos por funcionários de todos os escalões.

Ainda com relação a treinamento, os funcionários sugeriram a elaboração de planos formais de comunicação e capacitação, identificação de funcionários que têm conhecimento técnico aliado à habilidade para disseminação de conhecimentos, instituição de um Portal de Conhecimento que contenha fórum, artigos, acompanhamento dos projetos, gestão por competências etc.

As sugestões que levam à melhoria dos processos remetem à melhoria da comunicação entre os analistas, redução de interferências das formalidades no processo de disseminação de conhecimentos, adoção de um único meio de comunicação interna, incentivo à comunicação em todos os níveis, com redução dos filtros para divulgação de informações.

Foi também sugerida a criação de mecanismos para a formalização do conhecimento tácito, de forma a torná-lo explícito.

Outra sugestão foi a unificação de sistemas de informação e/ou base de dados (séries históricas, custos, cenários etc) e o desenvolvimento de meios para facilitar o acesso às informações contidas nas bases, tanto para possibilitar a resolução de problemas quanto para implementação de um sistema de conhecimento. No mesmo sentido, os funcionários propõem melhor utilização da *intranet* para disseminação de informações técnicas e de mercado, conhecimentos específicos e modelos.

Foi ainda sugerida a realização da “Semana da Diretoria C” – outra diretoria qualquer – com a participação de funcionários daquela diretoria, professores e intervenientes para discussão de temas contemporâneos e atividades.

Os respondentes também incluíram sugestões que dizem respeito a atitudes que podem levar a uma melhor disseminação de conhecimentos, principalmente no tocante aos administradores.

Maior comprometimento dos gerentes com o processo de disseminação de conhecimentos, por meio do incentivo à participação dos seus subordinados em fóruns, palestras, salas de bate-papo, por exemplo, foi sugerido, bem como estimular a cultura do pensamento e da criatividade, ampliando as possibilidades de contribuição dos analistas.

Também foi sugerida maior transparência nas informações, desmistificação da questão da confidencialidade e disseminar informações com mais tempestividade.

Os respondentes propuseram ainda maior estímulo à busca da informação e do conhecimento como ações de todos os envolvidos nos processos de formação de outros funcionários e maior liberdade para apresentar dúvidas e, ainda, que as ações de gestão do conhecimento estejam integradas aos processos da diretoria, de forma a ganhar em eficiência.

4.3. Grupo focal

A técnica de grupo focal foi escolhida em face das vantagens que o debate em um grupo de pessoas pode trazer à compreensão de um determinado assunto. Os participantes do grupo focal foram escolhidos em razão de terem desempenhado, em 2006, o papel de líderes de projeto na diretoria da organização bancária.

Para desempenhar a função de líder de projeto o funcionário deve possuir bom nível técnico, capacidade de trabalhar em equipe, habilidades de comunicação e bom trânsito em todos os níveis hierárquicos da diretoria, motivação e mobilização de pessoas para alcançar os objetivos.

Participaram do grupo focal seis pessoas, dentre as dez inicialmente convidadas. O debate foi conduzido de forma que fossem discutidos temas que levassem a uma melhor compreensão dos fatores que influenciam o processo de disseminação de conhecimento na diretoria, bem como a existência de *gatekeepers* na diretoria, ou seja, buscar respostas para as questões colocadas nos objetivos específicos deste estudo.

O debate foi gravado e a transcrição de tal gravação foi objeto de estudo por meio da análise de conteúdo, em três fases:

- a. Pré-análise
- b. Exploração do material
- c. Tratamento dos resultados, inferência, interpretação

Pré análise – nesta fase, imediatamente após a transcrição do debate do grupo focal, foi efetuada a leitura do material, com o objetivo de conhecer melhor o texto e buscar impressões e orientações para a análise (Bardin, 2004). Foram ainda escolhidos os temas, para organização do material, que são:

- a. Perfil dos *gatekeepers*
- b. Fatores limitadores do fluxo de informação e disseminação de conhecimentos
- c. Formas de contornar os fatores limitadores
- d. Relatos de experiências com resultados positivos
- e. Sugestões para a melhoria do fluxo de informações e disseminação de conhecimentos na diretoria.

Exploração do material – nesta fase o texto foi seccionado em partes que foram classificadas de acordo com os temas escolhidos. Tais unidades são representadas por palavras, frases, partes de frases ou períodos, que têm correspondência com os temas citados. “O tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências etc”. (BARDIN, 2004).

De forma a proceder a uma análise mais aprofundada, cada tema foi objeto de análise categorial, ou seja, foram divididos em categorias, o que também permitiu apuração da frequência de citações em cada categoria.

Tratamento dos resultados, inferência, interpretação – da codificação do material elaborada na fase anterior, resultaram tabelas referentes a cada tema previamente definido, cujo conteúdo analisamos em busca de obter respostas para os objetivos específicos, e verificar os pressupostos mencionados no item 3.2.

4.3.1. Perfil dos *gatekeepers*

As citações relacionadas ao perfil dos *gatekeepers* foram agrupadas em nove categorias: exercício do magistério, hábitos intensivos de leitura, formação de redes, capacidade de expor idéias, atuação como facilitadores, competência técnica, atuação na informalidade, credibilidade e confiança, e voluntariado, resumidos na Tabela 9:

Tabela 9 – Perfil dos *gatekeepers*

Categoria	Qtde citações	% do total
Exercício do magistério	3	3,8%
Hábitos intensivos de leitura	6	7,6%
Formação de redes	14	17,7%
Capacidade de expor idéias	5	6,3%
Atuação como facilitadores	13	16,5%
Competência técnica	11	13,9%
Atuação na informalidade	5	6,3%
Credibilidade e confiança	5	6,3%
Voluntariado	17	21,5%
Total	79,0	100,0

Note-se que, para o grupo as características mais marcantes, segundo a frequência observada, foram o voluntariado (21,5%), seguido da formação de redes (17,7%) e da atuação como facilitadores (16,5%). A característica de ser voluntário é importante ressaltar, pois trata-se de qualidade intrínseca à pessoa, mais difícil de ser desenvolvida por ações externas, ou seja, diz respeito antes à identificação de pessoas com esse perfil e da criação de condições para que esse lado aflore, do que ao desenvolvimento dessa atitude nos funcionários. Os comentários dos participantes do grupo focal, relacionados ao perfil dos *gatekeepers*, constam no Anexo 05.

4.3.2. Fatores limitadores do fluxo de informação e disseminação de conhecimentos

A preocupação dos debatedores com relação ao assunto foi intensa, tendo sido um dos tópicos mais discutidos durante o encontro. Esses fatores puderam ser classificados nas categorias: estrutura, processos, complexidade e abrangência, foco e patrocínio dos administradores, conforme resumido na Tabela 10 abaixo:

Tabela 10 – Fatores limitadores

Categoria	Qtde citações	% do total
Estrutura	8	7,0%
Processos	13	11,4%
Complexidade e abrangência	12	10,5%
Comunicação	16	14,0%
Foco	27	23,7%
Patrocínio dos administradores	38	33,3%
Total	114,0	100,0

Quanto à estrutura, as preocupações das pessoas dizem respeito principalmente à segmentação da diretoria em áreas com funções e atribuições bem delimitadas, o que dificulta o processo de comunicação e disseminação de conhecimentos. Há também uma percepção de que no passado essa segregação não impedia que os funcionários tivessem uma visão sistêmica da diretoria, o que foi suprimido ao longo do tempo, por ações que levaram a processos que privilegiam cada vez mais o operacional, a tarefa.

Com relação aos processos, destacamos as afirmações quanto ao grande número de áreas internas e externas com as quais é necessário tratar, de maneira formal, para levar a cabo as tarefas da diretoria. Ou seja, as formalidades, aliadas ao grande número de intervenientes, tornam lentos os processos da diretoria.

Também foi citada a adoção do *workflow* (automatização de processos segundo regras definidas), em substituição à discussão em comitê sobre determinados processos da diretoria contribuiu tanto positivamente – pela redução do tempo gasto nos processos – quanto negativamente – por ter eliminado as discussões sobre tais processos, ocasiões em que havia grande troca de informações e disseminação de conhecimento.

Ainda quanto aos processos, outro fator limitador da disseminação de conhecimentos é a carga de trabalho, que limita o tempo que as pessoas têm para ajudar um colega em dificuldade, ensinar, repassar conhecimentos.

Os participantes também falaram bastante sobre a complexidade e abrangência dos conhecimentos necessários para que os funcionários desempenhem suas funções na diretoria. Como a diretoria tem como clientes todas as áreas da organização bancária, a variedade de requisitos é muito grande, e é difícil para as pessoas ter uma visão tão abrangente.

Por outro lado, a segmentação também produz efeitos negativos no aspecto da complexidade e abrangência, uma vez que prejudica o diálogo e a sinergia na solução de problemas. Esta é uma questão importante, pois os processos da diretoria são interligados, ou seja, as decisões de uma determinada área podem desencadear efeitos em várias outras, inclusive externas à diretoria. Há uma preocupação entre os participantes com o fato de que as áreas da diretoria estão muito especializadas, concentradas em suas funções específicas, carecendo de visão sistêmica.

Comunicação interna e externa é outro fator importante em nosso estudo. No que diz respeito à comunicação interna, uma questão apontada pelo grupo é que hoje, na diretoria, é muito difícil para muitos funcionários identificar as pessoas que detêm quais conhecimentos e/ou habilidades.

Além disso, alguns funcionários não se conhecem, ou seja, é comum que funcionários com menos tempo de trabalho na diretoria não sejam reconhecidos como tal fora da sua área específica, denotando falta de integração. Outro ponto discutido foi a necessidade de se proporcionar mais oportunidades para realização de encontros – reuniões, salas de bate-papo, palestras etc. – para que sejam comunicados e debatidos assuntos de interesse da diretoria.

Com relação à comunicação externa, a maior preocupação diz respeito à necessidade de maior interação com outras diretorias, no sentido de melhor conhecer os processos e produtos e formar parcerias para atingir os objetivos da organização.

Um tópico bastante discutido entre os participantes foi o foco de atuação da diretoria. As pessoas concordam que a diretoria tem dado foco operacional à sua atuação, enquanto

deveria focar mais as questões estratégicas. Os funcionários estão mais voltados às questões operacionais e limitados dentro dos processos burocráticos, e não têm espaço para discutir questões mais amplas, como o papel da diretoria, visão de futuro, inserção do planejamento da diretoria no planejamento estratégico da organização etc.

Mesmo que existam pessoas com o perfil de *gatekeeper*, elas se encontram tolhidas pelo operacional, sem condições de exercerem esse papel. Chamamos a atenção para o fato de que, na opinião de 51% dos respondentes do questionário eletrônico, existem apenas entre 0 e 10 pessoas com esse perfil na diretoria, que tem um quadro de 170 funcionários.

Dentre os fatores limitadores citados, recebeu especial destaque o patrocínio dos administradores. O grupo entende que qualquer iniciativa no sentido de melhorar a disseminação de informações e conhecimento só terá sucesso com o apoio dos administradores da diretoria.

Considerando-se a importância dos *gatekeepers* para o desempenho, conforme Gráfico 15, que mostra que para 63% dos funcionários as pessoas que têm muito conhecimento e habilidades de disseminação contribuem para a melhoria do desempenho sempre ou quase sempre, é necessário que esse reconhecimento ocorra também por parte dos administradores, sob forma de incentivo e patrocínio para sua atuação.

Além disso, os participantes do grupo apontaram a necessidade de adoção de medidas para evitar atitudes que desincentivam a atuação dos *gatekeepers*. Há uma preocupação no sentido de que, por vezes, não há disposição dos administradores em promover debates de assuntos estratégicos e patrocinar a interação entre as áreas, muitas vezes pressionada pelos prazos dos processos operacionais.

Algumas iniciativas que foram colocadas em prática e tiveram boa aceitação por parte do corpo funcional foram descontinuadas, como palestras realizadas por funcionários e salas de bate-papo, embora quanto a essa última haja expectativa de que seja retomada.

Entretanto, há uma percepção de que atualmente existe disposição da alta administração da diretoria em possibilitar ações que melhorem as condições de disseminação de conhecimento.

Os comentários que subsidiaram este item estão consolidados no Anexo 06.

4.3.3. Formas de contornar os fatores limitadores do fluxo de informação e disseminação de conhecimento

Para contornar os fatores limitadores as pessoas utilizam principalmente sua rede de contatos pessoais, tanto interna quanto externa à diretoria. Os participantes do grupo focal reconhecem a importância de se ter uma rede de relacionamentos para agilizar os processos formais, para sensibilizar outras pessoas quanto às suas necessidades e como fator facilitador da formação de parcerias para atingimento de objetivos.

As pessoas também utilizam conversas informais no corredor ou na hora do cafezinho, ocasião em que a conversa normalmente começa no futebol ou novela e resvala para a discussão de problemas de trabalho.

Em outras situações, as pessoas lançam mão de suas habilidades pessoais para contornar os fatores limitadores, como a habilidade em se comunicar bem, a capacidade de transitar através da estrutura de maneira informal, a capacidade de lidar bem com a pressão do operacional e o altruísmo. As observações dos participantes do grupo focal com relação ao assunto constam no Anexo 07 e estão resumidas na Tabela 11 a seguir:

Tabela 11 – Formas de contornar os fatores limitadores

Categoria	Qtde citações	% do total
Redes de contatos	14	63,6%
Habilidades pessoais	8	36,4%
Total	22,0	100,0

4.3.4. Relatos de experiências com resultados positivos

Durante a discussão foram surgindo, naturalmente, menções a experiências e iniciativas já praticadas na diretoria, que trouxeram resultados positivos.

A experiência mais lembrada pelos participantes do grupo foi a de um comitê que funcionava anos atrás, do qual participavam funcionários de todas as áreas da diretoria, e que era um fórum em que se discutiam questões referentes aos modelos de mensuração, de orçamentação, avaliação e informações, e que aqui chamaremos de Comitê de Estruturação de Modelos.

Tal comitê, na visão dos debatedores, era muito rico quanto à disseminação de conhecimentos. Ainda que algum participante de determinada reunião não estivesse bem preparado para a discussão, sempre havia pessoas com amplos conhecimentos e visão sistêmica da diretoria, de forma que cada encontro era também uma oportunidade de aprendizagem e troca de experiências entre os participantes.

O comitê foi extinto e o processo de discussão foi substituído por um *workflow*, o que reduziu o tempo gasto na em reuniões e se aplica bem à solução de questões corriqueiras, mas não alcança questões de maior complexidade. Outra questão é que, com a extinção das reuniões perdeu-se um importante fórum de discussões.

Outro fato lembrado é de que alguns anos atrás os funcionários da diretoria tinham visão holística, e alguns gerentes e executivos estimulavam isso, inclusive participando e provocando debates com funcionários de todos os níveis, de maneira informal.

Uma importante iniciativa foi um curso elaborado pela diretoria e que tinha por objetivo treinar pessoas de todas as áreas da empresa nos conceitos e modelos da diretoria e que, afinal, afetam todas as unidades. Embora esse treinamento tenha sido descontinuado, já está em desenvolvimento outro curso, com conteúdo atualizado, que se espera possa atender a essa demanda.

A sala de bate-papo é outra iniciativa bem-sucedida que havia sido descontinuada quando da realização do grupo focal, mas que deve se retomada em breve. O objetivo é discutir temas de interesse da diretoria, a partir de apresentação realizada por funcionário que detenha bom conhecimento do assunto a ser tratado.

O fato de o planejamento ser apoiado em projetos, para os quais é designado um líder, também foi apontado como positivo, uma vez que proporciona, ao líder de projeto, provocar discussões, trocar idéias, formar redes de relacionamentos. Tem também a vantagem de comunicar a todos os funcionários, claramente, os objetivos e prioridades da diretoria.

Outro aspecto que foi trazido à discussão e que é de muita importância, é que algumas áreas da diretoria, pelas características de suas funções, têm mais relacionamentos internos e externos. É o caso da área de modelagem de resultados e de coordenação de informações a terceiros. Nessas áreas é comum os analistas, informalmente e por iniciativa própria, procuram as outras áreas e diretorias para discutir o assunto, antes de iniciar o processo formal.

As iniciativas recentes de criação de uma Equipe de Auto-desenvolvimento e de um Comitê de Comunicação foram apontadas como fatores positivos que poderão auxiliar no processo de comunicação e disseminação de conhecimentos na diretoria. Os comentários dos participantes do grupo focal quanto a esse tópico constam no Anexo 08.

4.3.5. Sugestões para a melhoria do fluxo de informações e disseminação de conhecimentos na diretoria.

Um dos frutos da discussão no grupo focal foi o conjunto de sugestões apresentadas pelos participantes, e que contam no Anexo 09.

Dessas propostas, uma parte refere-se a ações de treinamento ou criação de fóruns de debates, como a sala de bate-papo, ou apresentação realizada por funcionários da própria diretoria, as quais o grupo entende devem ser formalmente instituídas, visando à sua uniformização e democratização do acesso. Foi também sugerido que sejam criados fóruns de discussão específicos para questões estratégicas, com a participação dos analistas conhecidos como “Capa-preta” – como são conhecidos na diretoria os analistas que se destacam pelo alto nível de conhecimento e credibilidade que detêm – em que seriam debatidas questões como função e papel da diretoria, modelos em uso, arquitetura, mudanças iminentes, ambiente externo, questões pendentes. O papel dos *gatekeepers*, nesse fórum, seria o provocar a

discussão, viabilizar o debate. Para os participantes, boa parte dos “Capa-preta” são *gatekeepers*.

Outra sugestão foi a de disseminação de resoluções importantes do Comitê de Estruturação de Modelos, que conforme já mencionamos, foi substituído por processo automatizado – *Workflow*. Além disso, é importante que os analistas passem a se inteirar da proposta completa quando apresentada pelo *workflow*, e não apenas do que se refere à sua área específica. Os participantes também consideram importante acionar o comitê para discussão de questões complexas, que não passíveis de solução por meio de um fluxo automatizado e com respostas previstas. A percepção dos participantes é que outras iniciativas, como a sala de bate-papo, ainda ficam muito aquém do conteúdo que era abordado no extinto comitê, embora reconheçam que a atuação daquele grupo fosse fortemente dependente da participação de algumas pessoas que detinham conhecimento mais amplo dos processos da diretoria – os “Capa-Preta” – e que esse é um risco a ser evitado.

Outra proposta apresentada foi a de se instituir *workshop* para treinar funcionários que estão na diretoria há menos tempo, por meio da apresentação dos processos e modelos de orçamentação, mensuração, avaliação e informações e outros temas afins. Como o *workshop* seria conduzido por funcionários da diretoria, escolhidos dentre os que detêm maiores conhecimentos e habilidade para disseminar conhecimento, um resultado agregado seria o de evidenciar os *gatekeepers* da diretoria.

Mas essa proposta não poderia ser tratada como solução emergencial, embora ações emergenciais possam também ser empreendidas em ocasiões específicas, mas deveria ser institucionalizado um processo contínuo, que minimize os fatores que estão inibindo a disseminação de conhecimentos na unidade.

Foi comentado que há um curso em elaboração, mas que o seu público-alvo será, inicialmente, composto pelos gerentes de agências, e que deveria ser obrigatório para os novos analistas da diretoria.

Uma idéia trazida por um dos membros do grupo foi a de mapear as pessoas que têm maior conhecimento sobre os principais processos, por meio de consulta aos demais funcionários da diretoria. Para essas pessoas, com o aval da alta administração, seria dada

maior flexibilidade na administração do tempo, para conduzir atividades de disseminação de conhecimento. Seria importante pelo reconhecimento dos pares, além da melhoria do processo de disseminação de conhecimento; entretanto o grupo receia que dessa forma poderiam se mapeados os especialistas em determinados assuntos, e não os *gatekeepers*.

Foi sugerido também que seja melhorada a comunicação com outras diretorias, por meio da adoção do diálogo, especialmente de maneira informal, para discussões de assuntos comuns. Como a diretoria de controladoria da organização bancária é responsável por avaliar os produtos e projetos das outras diretorias, por exemplo, poderiam ser discutidas tais avaliações com a diretoria avaliada, especialmente os pontos críticos, antes de submeter o relatório a instâncias superiores. Essa atitude ajudaria na melhor compreensão dos objetos de avaliação e na percepção da diretoria como parceira das demais.

Essa questão de conhecer melhor a realidade das outras unidades é uma preocupação do grupo: como desenvolver modelos de mensuração, por exemplo, sem conhecer bem os produtos e processos a serem mensurados? A sugestão do grupo é que sejam instituídas visitas a outras diretorias, agências, escritórios etc, com o objetivo de conhecer a realidade local e melhorar o diálogo entre unidades.

Outra preocupação do grupo diz respeito ao incentivo à discussão de questões estratégicas, e para isso é necessário que algumas pessoas sejam afastadas do processo operacional, para que possam analisar processos, estratégias, gerenciar projetos estratégicos, o que somente será possível com o patrocínio da alta administração e dos gerentes das áreas.

O grupo entende que o papel dos administradores é fundamental, estimulando, dando liberdade para as pessoas agirem, para comparecerem a encontros e debates, já que o resultados dessas ações não são tangíveis, e difíceis de serem percebidos no curto prazo.

Entretanto, as pessoas entendem que há uma sinalização positiva por parte da administração atual de que há interesse em melhorar o fluxo de informações e disseminação de conhecimentos na diretoria. Mas também destacam que é importante que o papel dos *gatekeepers* seja reconhecido, inclusive nas oportunidades de promoção.

Os membros do grupo focal ainda sugeriram uma melhor comunicação da alta administração com os funcionários, participando mais de conversas informais, não agendadas, para comunicados rápidos, pequenos debates, facilitando a comunicação ascendente e descendente.

4.4. Conclusões e recomendações

Este estudo permitiu uma melhor compreensão do fluxo de informações e disseminação do conhecimento na diretoria da organização bancária, por meio da análise das opiniões dos seus funcionários, obtidas pela aplicação de questionário eletrônico e realização de grupo focal.

Este estudo é importante pois é por meio das pessoas que as organizações alcançam seus objetivos, então é vital proporcionar condições de atuação importante ativo intangível.

A escolha da metodologia deveu-se à necessidade de melhor explorar o processo de disseminação de informações e conhecimento na diretoria, e para isso entendemos ser um bom caminho obter as percepções das pessoas envolvidas no processo. Optamos, então, pela técnica do grupo focal, para debater o assunto com profundidade maior do que aquela obtida apenas com os resultados dos questionários, obtendo respostas ricas em diversidade e conteúdo.

O debate proporcionou uma visão bem clara de como pensam os funcionários da diretoria com relação aos itens debatidos – objetivos específicos deste estudo – e também evidenciou o compromisso dos participantes com o bom desempenho da diretoria e a sua disposição em ajudar a minimizar os fatores limitadores do fluxo de informações e conhecimento.

Durante o encontro as pessoas participaram ativamente e com entusiasmo, e não podemos afirmar que houve polarização da discussão em nenhum momento. Os resultados obtidos por meio do grupo focal, mais os resultados dos questionários, constituem a fonte para verificação dos pressupostos e dos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico proposto foi identificar os fatores limitadores do fluxo de informação e conhecimento, e um desses fatores é a interferência das formalidades e da hierarquia. Conforme apurado pelo questionário, o grau de acesso e o conteúdo atendem as necessidades na maioria das vezes (Gráficos 7 e 8), mas a interferência das formalidades no processo é, na maioria das vezes, negativa.

A questão da formalidade é agravada quando consideramos a complexidade e abrangência dos assuntos tratados pela diretoria, aliada à estrutura segmentada em áreas bem compartimentadas. Esse conjunto de fatores torna lento o processo de comunicação entre as áreas, percepção que podemos verificar pelas sugestões apresentadas tanto pelos respondentes do questionário quanto pelos participantes do grupo focal: boa parte delas diz respeito à criação de mais oportunidades de encontros e troca de informações.

O foco de atuação da diretoria está direcionado principalmente para questões operacionais, com os analistas voltados à execução de tarefas, restando poucas oportunidades para discussão de questões estratégicas e para disseminação de conhecimentos. Para criar essas oportunidades, entretanto é necessário o patrocínio dos administradores, que é principal fator limitador apurado.

A atuação dos *gatekeepers* pode levar a diretoria a atingir os seus objetivos estratégicos, como antecipado no pressuposto 3.2.d, pois essas pessoas têm capacidade para conduzir debates, apontar questões relevantes como função e papel da diretoria e inserção dos projetos da diretoria no planejamento estratégico da empresa, por exemplo.

O segundo objetivo proposto foi o de identificar a existência de *gatekeepers*. Segundo verificamos, são poucas as pessoas que exercem esse papel hoje na diretoria, em parte por pressão dos processos operacionais, em parte por falta de incentivo e oportunidade. Ressaltamos que 51% dos respondentes do questionário identificaram entre 0 e 10 pessoas com esse perfil na diretoria, cujo quadro é de 170 funcionários.

Em seguida nos propusemos analisar como os *gatekeepers* contornam os fatores limitadores, e pudemos averiguar que é utilizada principalmente a rede de contatos pessoais para contornar as barreiras, sensibilizar outras pessoas para as suas necessidades e angaria

parcerias para aceleração de processos burocráticos. Assim, podemos dizer que o pressuposto de que as redes de relacionamentos formadas em torno ou com a participação dos *gatekeepers* ajudam a contornar os efeitos da mobilidade lenta na diretoria de uma organização hierarquizada, melhorando o fluxo de informações, é pleno, uma vez que esta é uma maneira utilizada para obter maior celeridade nos seus objetivos.

Outro objetivo proposto foi compreender como a atuação dos *gatekeepers* contribui para a melhoria do desempenho, e concluímos que o fator preponderante é a disseminação de conhecimentos, considerando ainda que a maioria dos funcionários recorrem a colegas para solução de problemas. Fomentar a atuação dos *gatekeepers* proporciona maior efetividade na disseminação de conhecimentos, o que confirma que o pressuposto de que o papel dos *gatekeepers* é importante para disseminação de conhecimentos na diretoria, é pleno.

Além disso, os *gatekeepers* contribuem para a melhoria do desempenho à medida que aceleram o processo burocrático pela formação de redes informais que lhes permitem transitar através da hierarquia com maior desenvoltura. Assim, o pressuposto de que o papel do *gatekeeper* é importante para o desempenho da diretoria, é pleno.

O último objetivo proposto foi identificar ações que possam ser adotadas pela administração para melhor aproveitamento da atuação dos *gatekeepers*. Com relação a isso, a principal atitude necessária para potencializar a atuação dessas pessoas é o reconhecimento do seu valor pela administração da diretoria. Embora o perfil do *gatekeeper* inclua o voluntariado, pouco ele poderá fazer se estiver pressionado por fatores operacionais ou tolhidos pela falta de apoio.

Criar oportunidades para que os funcionários compartilhem seu conhecimento é alternativa exequível e que responde a um anseio do corpo funcional da diretoria.

É importante também melhorar o processo de comunicação interna e externa, promover ações de integração entre as áreas e proporcionar relacionamento mais próximo com as demais diretorias da organização.

Outra necessidade detectada é melhorar a comunicação da administração com os níveis hierárquicos inferiores, criando oportunidades para as pessoas se manifestarem e apresentarem novas idéias e soluções.

Para melhorar o fluxo de informações e disseminação de conhecimentos na diretoria, à luz do estudo realizado, apresentamos as seguintes recomendações:

- a. Adotar atitudes que denotem o reconhecimento do valor das pessoas que se dedicam à disseminação de conhecimentos;
- b. Melhorar o processo de comunicação interna, promovendo mais encontros, *workshops*, palestras e utilizando mais intensivamente a intranet;
- c. Melhorar o processo de comunicação com outras diretorias, promovendo encontros e visitas e tornando sistemático o diálogo;
- d. Identificar os *gatekeepers* da diretoria, o que pode ser feito através da Análise d Redes Sociais, por exemplo;
- e. Definir o papel e as funções dos *gatekeepers* na diretoria;
- f. Criar condições para atuação dos *gatekeepers*, dando maior flexibilidade na administração da agenda;
- g. Privilegiar as pessoas da diretoria para elaboração de treinamentos, tanto na definição dos conteúdos quanto na condução, valorizando os talentos internos;
- h. Incentivar o debate de questões estratégicas para a diretoria e para a organização, com a participação dos *gatekeepers*.

5. REFERÊNCIAS

ALBAGLI, Sarita, MACIEL, Maria Lucia. *Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local*. Ciência da Informação, Brasília, V.33, n. 3, p. 9-16, set./dez. 2004.

AMARAL, Daniel C., ROZENFELD, Henrique, MOSCONI, Elaine P. *Cultivando confiança: o dia-a-dia da comunidade de prática sobre desenvolvimento de produtos*. In: TERRA, José C. C. *Gestão do conhecimento e E-learning na prática*. Elsevier. Rio de Janeiro. 2003

ARAÚJO, Vania Maria Rodrigues Hermes de. *Estudo dos canais informais de comunicação técnica. Seu papel em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, na transferência de tecnologia e na inovação tecnológica*. Dissertação de Mestrado. IBICT/UFRJ. Rio de Janeiro, 1978.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. 3ª ed. Edições 70. Lisboa. 2004.

CASADO, Elíaz Sanz. *Manual de estudios de usuários*. Biblioteca del libro. Pirámide. Madrid. 1994.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede – A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. Volume I. Ed. Paz e Terra. São Paulo. 2005.

CHOO, Chun Wei. *A Organização do Conhecimento – Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Ed. Senac São Paulo. São Paulo, 2003

COHEN, Don; PRUSAK, Laurence. *In Good Company – How Social Capital Makes Organizations Work*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, 2001.

CROSS, Rob; PARKER, Andrew. *The Hidden power of Social Networks – Understanding how work really gets done in organizations*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. 2004.

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

DERTOUZOS, Michael. *O que Será – Como o Novo Mundo da Informação Transformará Nossas Vidas*. Cia das Letras. São Paulo. 2000.

DIAS, Cláudia Augusto. *GRUPO FOCAL: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas*. Informação e Sociedade. V.10. n.2. 2000. Disponível em: www.informacaoesociedade.ufpb.br. Acesso em: 21.08.2006

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. Atlas. São Paulo, 1999.

LÉVY, Pierre. *As inteligências coletivas*. Conferência em São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.saudemental.med.br/Levy.html>. Acesso em: 01/08/06.

MACEDO, Tonia Marta Barbosa. *Redes informais nas organizações: a co-gestão do conhecimento*. Ciência da Informação, Brasília, V.28, n. 1, 1999. Disponível em www.ibict.br

MARTINS, Mauro. *Case comunidades de prática n Promon Telecom*. In: TERRA, José C.C., Gestão do conhecimento e *E-learning* na prática. Elsevier. Rio de Janeiro. 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 1997.

SMITH, M.K. *Communities of practice*. The encyclopedia of informal education. Disponível em: www.infed.org/biblio/communities_of_practice.htm. Last updated: 21 June 2006. Acessado em 07.02.2007.

TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Ed. UnB. Brasília. 2001.

WENGER, Etienne. *Communities of practice: a brief introduction*. Disponível em <http://www.ewenger.com/theory/index.htm>. Acessado em 07.02.07

ANEXO 01 - QUESTIONÁRIO 1ª ETAPA

PESQUISA DE PERCEPÇÃO DA DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO NA DIRETORIA

Esta pesquisa tem como objetivo obter a percepção dos funcionários da Diretoria com relação à existência de pessoas que atuam como disseminadores voluntários de conhecimento e a sua importância para o desempenho da dependência.

Sua opinião é muito importante pois, somada a outras, fornecerá um diagnóstico da percepção dos funcionários com relação ao tema e das necessidades de se aprimorar o processo de disseminação de conhecimentos, bem como dos fatores que contribuem positivamente para facilitar o fluxo de conhecimentos.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

Nas questões de múltipla escolha, marque apenas uma opção.

Para marcar uma opção clique sobre a mesma ou tecle sobre a barra de espaços quando a opção estiver selecionada;

Você poderá mudar de campo usando a tecla “tab” ou clicando sobre o campo cinza.

PARTE I

1. - Cargo:

1 - Analista 2 - Gerência Média 3 - Outros

2. - Grau de instrução mais elevado:

1 - Médio 2 - Superior 3 - Pós-graduação

3. - Tempo de trabalho na Instituição Financeira

- 1 - até 5 anos 2 - de 6 a 10 anos 3 - de 11 a 15 anos
 4 - de 16 a 20 anos 5 - Mais de 20 anos

4. - Tempo de trabalho na Diretoria

- 1 - até 1 ano 2 - de 2 a 5 anos
 3 - de 6 a 10 anos 4 - mais de 10 anos

PARTE II

Avalie o grau de importância de cada atributo abaixo, considerando as suas lacunas de conhecimento e necessidades de informações para o cumprimento das suas tarefas e resolução de problemas **não rotineiros**:

5. - Grau de importância da facilidade de acesso a informações formais da organização (intranet, documentos, instruções, sistemas corporativos etc):

- 1 - sem importância 2 – pouco importante
 3 - de média importância 4 – importante
 5 – muito importante 6 - imprescindível

6. - Grau de importância da disponibilidade (existência) de canais e fontes formais de informação e comunicação (cartas, e-mails, notas técnicas, normativos, bibliotecas, intranet etc):

- 1 - sem importância 2 – pouco importante
 3 - de média importância 4 – importante
 5 – muito importante 6 - imprescindível

7. - Grau de importância do conteúdo das informações disponibilizadas por meio dos canais formais de comunicação e informação:

- 1 - sem importância 2 – pouco importante
 3 - de média importância 4 – importante
 5 – muito importante 6 - imprescindível

8. -Grau de importância das fontes informais internas de informação (colegas de trabalho e outros contatos dentro da organização):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 - sem importância | <input type="checkbox"/> 2 – pouco importante |
| <input type="checkbox"/> 3 - de média importância | <input type="checkbox"/> 4 – importante |
| <input type="checkbox"/> 5 – muito importante | <input type="checkbox"/> 6 – imprescindível |

9. - Grau de importância das fontes de informação externas (contatos fora da organização):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 - sem importância | <input type="checkbox"/> 2 – pouco importante |
| <input type="checkbox"/> 3 - de média importância | <input type="checkbox"/> 4 – importante |
| <input type="checkbox"/> 5 – muito importante | <input type="checkbox"/> 6 - imprescindível |

10. -Grau de importância de se ter uma rede de relacionamentos interna e externa à organização:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 - sem importância | <input type="checkbox"/> 2 – pouco importante |
| <input type="checkbox"/> 3 - de média importância | <input type="checkbox"/> 4 – importante |
| <input type="checkbox"/> 5 – muito importante | <input type="checkbox"/> 6 - imprescindível |

PARTE III

11. – O grau de acesso a informações formais que você detém atende às suas necessidades?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 – nunca | <input type="checkbox"/> 2 – quase nunca |
| <input type="checkbox"/> 3 – poucas vezes | <input type="checkbox"/> 4 – muitas vezes |
| <input type="checkbox"/> 5 – quase sempre | <input type="checkbox"/> 6 - sempre |

12. - O conteúdo das informações corporativas é suficiente para suprir suas carências informacionais?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 – nunca | <input type="checkbox"/> 2 – quase nunca |
| <input type="checkbox"/> 3 – poucas vezes | <input type="checkbox"/> 4 – muitas vezes |
| <input type="checkbox"/> 5 – quase sempre | <input type="checkbox"/> 6 - sempre |

13. - Você considera que as formalidades e os níveis hierárquicos interferem no processo de disseminação de informação e conhecimento da organização?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 – nunca | <input type="checkbox"/> 2 – quase nunca |
| <input type="checkbox"/> 3 – poucas vezes | <input type="checkbox"/> 4 – muitas vezes |
| <input type="checkbox"/> 5 – quase sempre | <input type="checkbox"/> 6 - sempre |

14. - Essa interferência é positiva?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 – nunca | <input type="checkbox"/> 2 – quase nunca |
| <input type="checkbox"/> 3 – poucas vezes | <input type="checkbox"/> 4 – muitas vezes |
| <input type="checkbox"/> 5 – quase sempre | <input type="checkbox"/> 6 - sempre |

15. - Você costuma recorrer a colegas para obter ajuda na solução de problemas?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 – nunca | <input type="checkbox"/> 2 – quase nunca |
| <input type="checkbox"/> 3 – poucas vezes | <input type="checkbox"/> 4 – muitas vezes |
| <input type="checkbox"/> 5 – quase sempre | <input type="checkbox"/> 6 - sempre |

16. - Você utiliza fontes externas (pessoas ou outras fontes não disponíveis na organização) para preencher suas lacunas de conhecimento?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 – nunca | <input type="checkbox"/> 2 – quase nunca |
| <input type="checkbox"/> 3 – poucas vezes | <input type="checkbox"/> 4 – muitas vezes |
| <input type="checkbox"/> 5 – quase sempre | <input type="checkbox"/> 6 – sempre |

17. - Que fontes? Por favor cite algumas.

PARTE IV

18. - Existem colegas na sua divisão/diretoria que você considera referência por possuírem conhecimentos amplos, a ponto de se destacarem em relação aos demais?

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 – sim | <input type="checkbox"/> 2 – não |
|----------------------------------|----------------------------------|

19.- Existem colegas na sua divisão/diretoria que atuam na disseminação de conhecimentos, a ponto de se destacarem em relação ao demais?

1 – sim

2 – não

20. A existência de pessoas com os perfis descritos nos itens 18 e 19 contribui para a melhoria do desempenho da Diretoria?

1 – nunca

2 – quase nunca

3 – poucas vezes

4 – muitas vezes

5 – quase sempre

6 – sempre

21. – Considere todos os funcionários da Diretoria, para responder à seguinte questão: na sua opinião, quantas pessoas, aproximadamente, se enquadram nas descrições das questões 18 e 19?

1 – 0 a 5

2 – 5 a 10

3 – 10 a 15

4 – 15 a 20

5 – 20 a 25

6 – mais de 25 pessoas

22. - Registre aqui suas sugestões para melhorar o fluxo de informações e a disseminação de conhecimentos em sua diretoria

ATENÇÃO!

Instruções para o envio do questionário preenchido:

Salve o arquivo em uma pasta a que você tenha acesso ,

Anexe o arquivo à mensagem eletrônica e envie para : irlene.silva@uol.com.br

OBRIGADA!

ANEXO 02 – APRESENTAÇÃO GRUPO FOCAL



Universidade de Brasília
Departamento de Ciência da Informação e Documentação
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação

GRUPO FOCAL

Disseminação de Conhecimento em uma
organização bancária: papel dos
gatekeepers

Irlene Soares Silva



Universidade de Brasília
Departamento de Ciência da Informação e Documentação
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação

- a) Identificar fatores limitadores do fluxo de disseminação de conhecimentos
- b) Identificar a existência de *gatekeepers*
- c) Analisar como os *gatekeepers* contornam os fatores limitadores
- d) Compreender como os *gatekeepers* contribuem para a melhoria do desempenho da diretoria
- e) Identificar ações que possam proporcionar melhor aproveitamento da atuação dos *gatekeepers*

Irlene Soares Silva



Universidade de Brasília
Departamento de Ciência da Informação e Documentação
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação

Mercado do Conhecimento

Compradores

Vendedores

Corretores – guardiães e demarcadores de área, colocam em contato os compradores e os vendedores.

Davenport (1998)

Irlene Soares Silva



Universidade de Brasília
Departamento de Ciência da Informação e Documentação
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação

Colégios Invisíveis

“Sistema social livremente estruturado no qual os membros se unem mais com base em seus próprios interesses do que em seu parentesco, proximidade ou *status* adquirido.”

Crane *apud* Araujo (1978)

Irlene Soares Silva



Universidade de Brasília
Departamento de Ciência da Informação e Documentação
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação

Gatekeeper

Pessoa-chave dentro da organização, responsável voluntário pela disseminação de informações (Casado, 1994)

Caráter espontâneo da formação e funcionamento da rede de *gatekeepers* (Allen *apud* Araujo 1978)

Ampla confiança depositada pelos pares
(Araujo, 1978)

Capacidade de utilização de fontes externas e hábito intensivo de leitura (Araujo, 1978)

Irlene Soares Silva



Universidade de Brasília
Departamento de Ciência da Informação e Documentação
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação

Gatekeeper

Sabe onde obter informação, tanto interna quanto externa

Capaz de filtrar informações, aproveitando o que é relevante para a organização

Desenvolve em torno de si uma rede de contatos internos e externos, contribuindo positivamente para o desenvolvimento do trabalho daqueles que fazem parte do seu círculo de contatos pessoais

Competência técnica e elemento de ligação

Macedo, 1999

Irlene Soares Silva



Universidade de Brasília
Departamento de Ciência da Informação e Documentação
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação

DEBATE

- A) Quais fatores limitam o fluxo da disseminação de informação e conhecimentos na diretoria?
- B) Existem pessoas com perfil de *gatekeeper* na diretoria? São muitos? São poucos?
- C) Como os *gatekeepers* contornam os fatores limitadores do fluxo de informação e conhecimentos na diretoria?

Irlene Soares Silva



Universidade de Brasília
Departamento de Ciência da Informação e Documentação
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação

DEBATE

- D) Os *gatekeepers* contribuem para a melhoria do desempenho da diretoria? De que forma?
- E) Sugestões de ações para melhor aproveitamento do potencial da atuação dos *gatekeepers*

Irlene Soares Silva



Universidade de Brasília
Departamento de Ciências da Informação e Documentação
Informação, Desenvolvimento e Sociedade
Prof. Dr. Antônio Lisboa Carvalho de Miranda
A Sociedade em Rede – A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura

Obrigada



Universidade de Brasília
Departamento de Ciências da Informação e Documentação
Informação, Desenvolvimento e Sociedade
Prof. Dr. Antônio Lisboa Carvalho de Miranda
A Sociedade em Rede – A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura

Referências

- ARAÚJO, Vania M. R. Hermes de. Estudo dos canais informais de comunicação técnica. Seu papel em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, n transferência de tecnologia e na inovação tecnológica. Dissertação de Mestrado. IBICTUFRJ. Rio de Janeiro. 1978.
- CASADO, Elíaz Sanz. Manual de estudios de usuários. Biblioteca del libro. Pirámide. Madrid. 1994.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Ed. Campus. Rio de Janeiro. 1998.
- MACEDO, Tonia M. Barbosa. Redes informais nas organizações: a co-gestão do conhecimento. Ciência da informação, Brasília, V.28, n.1, 1999.

ANEXO 03 – FONTES DE INFORMAÇÃO EXTERNAS

Nº questionário	Questão 17 – Fontes de informação externas
2	Faço cursos, no momento estou fazendo outra graduação em Economia
3	Internet: <i>sites</i> de busca e bibliotecas virtuais
4	Funcionários de autarquias/instituições financeiras, acadêmicos etc.
5	Concorrentes
8	Internet, informações de colegas
9	<i>Sites</i> da internet, revistas etc.
11	Colegas de outras instituições do sistema financeiro, bem como federações, a saber: Banco Central do Brasil, FEBRABAN, Bancos Itaú, Bradesco, Unibanco etc.
16	Manual de Contabilidade, Normas legais (BACEN, CVM etc), depende da matéria
19	Curso de pós-graduação e extensão
21	Contatos em outras instituições financeiras, consultorias e cursos externos
22	Internet
23	BACEN, Receita Federal, <i>Internet</i>
24	Livros, <i>sites</i> , revistas
25	<i>Sites</i> /pessoas do BACEN, <i>site</i> FEBRABAN
26	<i>Internet</i> , livros, cursos
27	<i>Internet</i> , livros didáticos, revistas, cursos externos
33	Jornais, revistas, institutos de estatística, federações ligadas a bancos, <i>sites</i> de outros bancos, <i>sites</i> do BACEN, BNDES e de alguns ministérios
34	<i>Internet</i> , publicações técnicas
40	Basicamente livros didáticos
46	Treinamentos externos e <i>internet</i>
48	Treinamentos externos
49	<i>Sites</i> de informações econômico-financeiras: BACEN, BOVESPA, ANBID, Valor Econômico. <i>Sites</i> de notícias; UOL, CORREIOWEB, O Globo. <i>Sites</i> de busca: <i>Google</i> , Alta Vista. Livros de contabilidade, economia, administração e finanças
50	BACEN

Nº questionário	Questão 17 – Fontes de informação externas
54	Livros, <i>Internet</i>
56	Cursos externos, livros, palestras
58	Livros, <i>internet</i>
60	ANBID, SISBACEN
61	Pesquisas científicas: artigos, teses, dissertações, livros etc.
62	Livros, internet, pessoas fora de outras organizações
63	Cursos, conhecimento e experiência de amigos ou conhecidos, <i>internet</i> e livros
64	Livros técnicos, jornais e <i>internet</i>
68	FEBRABAN, BACEN, ANDIMA
76	Gerentes de outras instituições, professores universitários, congressos, revistas, <i>internet</i> , fórum de discussão, entre outros
80	Amigos de outras instituições: CEF, Banco Central, Receita
81	Cursos de especialização/aprimoramento
82	Jornais, revistas, livros, instituições de ensino
83	Professores, orientadores, livros, artigos e <i>sites</i> relacionados a área de atuação
84	Cursos, literatura específica, outras instituições que não a nossa empresa
86	Universidades, livros, artigos acadêmicos e técnicos, profissionais de outras empresas e universidades
94	Jornais, revistas, livros
95	Jornais, revistas, livros
102	Livros técnicos, internet, colegas de outros departamentos
106	Jornais, revistas, livros, professores etc.
108	Internet, artigos
110	Internet
112	Jornais e revistas direcionadas, <i>internet</i> (<i>sites</i> relacionados a economia, mercado, finanças, etc)
114	Outras pessoas com experiência no assunto
117	Faculdade, <i>internet</i>
120	<i>Sites</i> especializados, notícias na <i>internet</i> , cursos extra-banco
124	Banco Central, ANDIMA
126	Leitura de livros técnicos, revistas especializadas e contato com outras pessoas do ramo
127	Livros, pesquisas na <i>internet</i> , BACEN

Nº questionário	Questão 17 – Fontes de informação externas
128	Pessoas
133	Instituições de ensino e cursos externos patrocinados ou pela instituição
134	Amigos ou ex-colegas de estudo
138	Livros, revistas, cursos
140	Bibliotecas, professores, parentes
150	Livros
149	Principalmente livros técnicos e <i>internet</i>
155	Cursos externos
160	<i>Internet</i> , jornais, revistas, TV
165	Periódicos científicos, amigos funcionários de grandes empresas (resguardado o sigilo de informações confidenciais do banco) Contatos em instituições de pesquisa e ensino

ANEXO 04 – SUGESTÕES PARA MELHORIA NO FLUXO DE INFORMAÇÕES E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO

Nº questionário	Sugestões para melhoria do fluxo de informações e disseminação de conhecimentos	Treinamento	Melhoria dos processos	Atitudes	Total
2	Melhor comunicação entre os analistas, processo seletivo privilegiando os analistas que trabalham na diretoria		1		
3	Redução das interferências decorrentes das formalidades e dos níveis hierárquicos no processo de disseminação do conhecimento e da informação		1		
4	Reduzir filtros para as informações livres, aumentar a velocidade do fluxo. Em relação à disseminação, a formação de um maior número de educadores dentro da diretoria poderia facilitar o processo	1	1		
8	Uma sugestão já vem sendo adotada na diretoria que são os Grupos de Discussão. Outra poderia ser a criação de cursos internos onde os colegas que atuam na disseminação de conhecimentos pudessem fazê-lo de forma mais abrangente	1			
11	Maior comprometimento dos gerentes com o processo de disseminação de conhecimentos já realizados por meio de fóruns de palestras internas e salas de bate-papo. Por exemplo: incentivo à participação dos subordinados			1	
19	Melhor “comunicação” entre as ferramentas corporativas e os funcionários, evitando burocracia nesse acesso.		1		

Nº questionário	Sugestões para melhoria do fluxo de informações e disseminação de conhecimentos	Treinamento	Melhoria dos processos	Atitudes	Total
21	Elaboração de planos formais de comunicação e capacitação que observe as especificidades da área, complementados por estímulos do <i>board</i> da diretoria para o surgimento de iniciativas informais e espontâneas que visem maior integração do grupo (salas de bate-papos, jornais internos, seminários e palestras informais)			1	
22	Foco maior na discussão dos problemas e identificação de soluções (<i>brainstorm</i>). Hoje “parece” que focamos nossos esforços nas questões rotineiras. Essas discussões sempre contribuem para o conhecimento geral porque “concatenamos” vários pontos de vista e acabamos questionando muitos deles, o que nos leva a um nível de conhecimento mais elevado do apenas pela leitura, “tomar conhecimento”.			1	
22	Como nossa rotina não pode ser deixada de lado, o rodízio de pessoas entre equipes é uma alternativa interessante. Complementamos coisa que já sabemos, aprendemos coisas novas, convivemos com pontos de vista diferentes. Ficar sempre no mesmo local nos torna especialistas em determinado assunto, mas também nos coloca num “zona de conforto” maléfica no sentido do “crescimento como um todo”.				

Nº questionário	Sugestões para melhoria do fluxo de informações e disseminação de conhecimentos	Treinamento	Melhoria dos processos	Atitudes	Total
22	O clássico método de aprendizado de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento através de cursos, palestras, “fóruns de discussão” são bastante válidos. Hoje a maioria tem buscado conhecimento fora, seja por pós-graduação, MBA, mestrado, mas isso não tem sido difundido entre os demais. Utilizar nossos “valores” internos e promover cursos na própria diretoria acredito ser uma forma interessante de disseminar o conhecimento entre os demais.	1			
25	Sala de bate-papo para discussão de temas variados, apresentação de temas pelos colegas que detêm conhecimento, ampla divulgação do canal da diretoria como meio de comunicação das ações internas da diretoria.	1	1		
26	Reuniões mensais com todos da diretoria, colocando em destaque tudo que está acontecendo.		1		
27	Antes de contratar cursos externos, verificar os colegas que dominam tal conhecimento em questão e elaborar o curso internamente. Fica mais próximo de se atender as expectativas e ainda valoriza um colega disseminador	1			
33	Trabalhar melhor a informalidade			1	
35	Apresentação mensal ou trimestral das tarefas desenvolvidas em cada divisão/gerência. Assim como, apresentação de temas/conceitos relevantes para a diretoria.	1	1		

Nº questionário	Sugestões para melhoria do fluxo de informações e disseminação de conhecimentos	Treinamento	Melhoria dos processos	Atitudes	Total
40	Encontros periódicos para disseminação do planejamento e principais ações da diretoria; criação de cursos “fazendo e aprendendo” que tratem dos principais processos e fluxos da diretoria; rodízio de funcionários do mesmo cargos para outras divisões	1	1		
45	cursos internos de formação	1			
45	encontros quinzenais sobre temas específicos	1			
45	definição e reavaliação, se for o caso, de todas as rotinas e fluxos processuais das Divisões, os quais deverão constar em normativos (registrar informações que estão nas cabeças das pessoas em documentos oficiais – cultura do piloto automático).	1			
45	Estimular a cultura do pensamento e da criatividade, ampliando as possibilidades de contribuições dos analistas			1	
46	Alguns treinamentos externos são oferecidos para poucos funcionários devido ao fato de serem em outras cidades, uma forma de melhorar a disseminação de conhecimento seria por meio de palestras ministradas pelos funcionários que participaram dos cursos. Pois essas palestras seriam uma ferramenta para ampliar o número de funcionários beneficiados pelos conhecimentos adquiridos durante os cursos.	1			

Nº questionário	Sugestões para melhoria do fluxo de informações e disseminação de conhecimentos	Treinamento	Melhoria dos processos	Atitudes	Total
48	Treinamento na posse do funcionário sobre as atribuições e o funcionamento das divisões. Treinamento para o funcionário sobre atividades de toda a sua divisão. Rodízios de funcionários ocorram de forma que tragam menos impacto no dia-a-dia das divisões: ocorrer sempre, mas de forma paulatina	1			
52	Encontros com pequenos grupos a exemplo da sala de bate-papo e “apresentações às terças” e maior participação dos gestores nesse processo	1			
54	Retomada de palestras semanais de disseminação de conhecimentos que eram ministradas por colegas da diretoria	1			
56	Criação de curso/palestras de assuntos específicos do dia a dia da diretoria. Os macro processos, o fluxo do trabalho, o fluxo do trabalho, os conceitos básicos, a visão de futuro	1			
62	Palestras mensais com temas importantes para a diretoria e que são de conhecimento somente de algumas pessoas, mas que seriam interessante serem divulgadas.	1			
64	Aproveitar melhor o uso do canal da diretoria (<i>intranet</i>) disseminando: informações técnicas e de mercado, conhecimentos específicos da área, modelos de mensuração de produtos, apresentações de temas relevantes de uso comum.	1		1	
64	Para a disseminação de conhecimento, tais como informática, contabilidade geral e gerencial, controladoria, matemática financeira e administração de aproveitar as pessoas capacitadas na própria diretoria para ministrar cursos específicos de acordo com a necessidade da diretoria.	1			

Nº questionário	Sugestões para melhoria do fluxo de informações e disseminação de conhecimentos	Treinamento	Melhoria dos processos	Atitudes	Total
65	Continuar com o esforço de divulgação e treinamento de funcionários, melhorando sempre o seu potencial e sua formação.	1			
68	Capacitar pessoas com estes perfis, para que disseminem com maior profissionalismo seus conhecimentos. Viabilizar aulas com estas pessoas, com utilização de micros, quando necessário (1 por aluno, sempre que necessário), ambiente e materiais (apostilas etc) de qualidade, e tempo adequado.	1			
76	Identificar os funcionários que possuem o conhecimento técnico e habilidade para a disseminação de conhecimento por meio de apresentações e/ou troca de experiências entre funcionários, divisões e diretoria.	1			
76	Instituir o Portal do Conhecimento para a Diretoria: fórum, artigos, estágio dos projetos, gestão de competências, entre outros aspectos.	1			
76	Incentivar a troca de experiências por meio das participações nos projetos da diretoria.	1			
76	Incluir como participantes dos projetos funcionários de outros escalões.	1			
76	Convidar funcionários e outros profissionais para bate-papo e/ou palestras.	1			
76	Instituir a Semana da Diretoria “C” com a participação de funcionários, professores e intervenientes para discussão de temas contemporâneos e atividades da área.	1			
80	Grupos de estudos específicos, tipo os que serão formados para estudos para certificação profissional.	1			

Nº questionário	Sugestões para melhoria do fluxo de informações e disseminação de conhecimentos	Treinamento	Melhoria dos processos	Atitudes	Total
82	Formação de grupos de estudos internos abrangendo áreas de interesse da diretoria e dos funcionários, treinamento quer interno quer externos, palestras internas para divulgação das atividades das divisões	3			
83	Desenvolvimento de um programa de aprendizagem cooperativa contemplando a criação de grupos cooperativos, ou seja, grupos contendo um facilitador (pessoa indicada de acordo com o melhor grau de conhecimento sobre o tema a ser discutido), o qual, compartilhará os conhecimentos com os demais membros.	1			
86	Intranet como único meio de informações corporativa para comunicação interna. O sistema interno do banco + intranet confunde o usuário.		1		
91	A comunicação ascendente deve ser incentivada, a exemplo do que vem estudando o comitê de comunicação da diretoria. Eventualmente, o to escalão peca na falta de transparência das informações, ou existe uma diferença temporal no repasse de informações aos funcionários (vazamento ou demora no repasse).		1	1	
94	Divulgações por intermédio de apresentações	1			
95	Dar continuidade as salas de bate papo, onde são feitas apresentações de projetos em andamento n diretoria	1			
102	Recém-chegado à diretoria, não estou à vontade para opinar de forma segura. De todo modo, no que se refere ao fluxo de informações, seria interessante a unificação de sistemas com informações ou mesmo dados, (séries históricas, custos, cenários, precificação etc) para a rápida construção de simuladores de resultado.		1		

Nº questionário	Sugestões para melhoria do fluxo de informações e disseminação de conhecimentos	Treinamento	Melhoria dos processos	Atitudes	Total
106	Um maior interatividade entre as divisões, principalmente entre as divisões mais novas, como a “atual” Custos, a PROCIG, no que diz respeito à troca de informações, principalmente àquelas que dizem respeito a novas tendências no Banco, como o ABC. Poderiam ocorrer, na medida do possível, alguns “encontros” entre divisões, onde seriam debatidos pontos em comum entre as áreas, tendências, previsões, integrações, etc...Poderia ser montado um cronograma de longo prazo, com o objetivo de não prejudicar a rotina diária dos serviços de cada divisão.	1	1		
108	Recorrentemente se fala nisso, a falta de “divulgação” do que as demais divisões estão envolvidas (projetos, ações, dificuldades, necessidades, etc)		1		
110	Encontros para discussão/apresentação de assuntos específicos, a exemplo do que ocorria às sextas-feiras	1			
114	Continuar com as salas de bate papo sobre cada uma das atividades das divisões da Diretoria.	1			
116	Minhas maiores preocupações são a burocracia e rigidez hierárquica			1	
117	Rodízio de funcionários, oportunidades de treinamento	1			
126	Desmistificar que quase tudo é confidencial e/ou vai gerar ruído se for divulgado.			1	
127	Maior liberdade para fazer perguntas e apresentar dúvidas. As pessoas deveriam ter o seguinte pensamento/conduita: não existe pergunta, nem dúvida idiota, toda pergunta merece uma resposta e toda dúvida deve ser esclarecida, sem críticas, restrições ou preconceitos.				1

Nº questionário	Sugestões para melhoria do fluxo de informações e disseminação de conhecimentos	Treinamento	Melhoria dos processos	Atitudes	Total
133	Não deter a informação a um grupo restrito de pessoas. Fazer uso de multiplicadores para a disseminação de informação.		1		
134	Encontros e palestras de apresentação de novos trabalhos e conceitos. Com a entrada do banco em novos mercados a quebra de paradigmas se torna um constante. A disseminação de todo o problema/estudo/caso se torna imprescindível, do diagnóstico a solução.	1			
140	criação e programa permanente de estudos sobre os assuntos tratados na diretoria	1			
140	maior atenção na construção dos Planos de Desenvolvimento de Competências	1			
140	criação de grupos de discussão virtual com temas variados e de interesse geral	1			
145	Efetuar reuniões com analistas das diversas divisões pra discutir assuntos diversos que impactam os processos de gestão da diretoria.	1			
145	Efetuar mais reuniões com as equipes e os gerentes de divisão com o objetivo de contextualizá-los das tendências de mercado e projetos em andamento no Banco. Criar FAZAP para disseminar conhecimentos dos macroprocessos da diretoria com os analistas de todas as divisões	2			
150	Na diretoria há muitos colegas com conhecimento amplo, porém poucos se preocupam em disseminá-lo	1			

Nº questionário	Sugestões para melhoria do fluxo de informações e disseminação de conhecimentos	Treinamento	Melhoria dos processos	Atitudes	Total
149	Aprimoramento das relações internas, por meio de fóruns, <i>workshops</i> e mesmo nas conversas informais. Estimular a busca por informação e conhecimento deve fazer parte das ações de todos os que estejam envolvidos nos processos de formação dos profissionais de uma empresa.	1		1	
155	promover curso de formação na entrada do funcionário na diretoria	1			
155	realizar periodicamente grupos de discussão sobre assuntos específicos	1			
155	promover estágios entre as divisões para permitir conhecimento de outros processos da diretoria e troca de experiência	1			
155	fazer treinamentos específicos em determinados assuntos (ex.: contabilidade, excel, custos...).	1			
160	Fonte única de dados/desburocratização/sistematização de informações			1	
163	Cursos para novos funcionários dando uma visão geral das competências da diretoria, e cursos de reciclagem de conhecimentos	1			

Nº questionário	Sugestões para melhoria do fluxo de informações e disseminação de conhecimentos	Treinamento	Melhoria dos processos	Atitudes	Total
165	Existe a necessidade de formalização do conhecimento. Apesar de haver um volume de trabalho considerável, devem ser buscados meios para a documentação de parte do conhecimento tácito detido por colegas que são referenciais (acredito que um bom exemplo tenha sido o conhecimento e histórico da diretoria que foi perdido com a aposentadoria do José Alves). Além disso, também precisamos desenvolver meios para facilitar o acesso a estas informações – caso do <i>Workflow</i> , que foi desmontado por não haver utilização do conhecimento contido em suas bases, seja para a resolução de novos problemas, seja para a implementação de um sistema de conhecimento (de raciocínio baseado em casos, por exemplo) que faria a classificação automática dos itens orçamentários. Finalmente, e não menos importante, é fundamental que as ações de gestão do conhecimento estejam integradas aos processos da diretoria, permitindo assim que a criação, explicitação e disseminação do conhecimento tenham influência direta no aumento da eficiência desses processos.	2	1		
		53	17	10	80
		66,3%	21,3%	12,4%	100,0%

ANEXO 05 – PERFIL DOS GATEKEEPERS

		Magistério	Leitura Intensiva	Formação de Redes	Exposição de Idéias	Facilitador	Competência Técnica	Informalidade	Credibilidade e Confiança	Voluntariado	Total
1	seriam as pessoas que dão aula, né?	1									
2	elas têm que obrigatoriamente fazer contato externamente, elas têm que ler muito prá preparar aula, para até atender a demanda dos alunos sobre aquele assunto,		1	1							
3	elas vão colocar idéias do que elas lecionam.				1						
4	estar antenado com a teoria, por que ele era um estudioso,		1								
5	Luís falava muito de autores		1								
6	ele fazia encontros ele falava de Peter Senge, falava disso		1								
7	ele trazia muitos artigos, muito material de leitura.		1								
8	disseminadoras de conhecimento.				1						
9	é mais abrangente										
10	É uma coisa de atitude, de perfil, de habilidade, não é? É mais essa facilidade que a pessoa tem de colocar...				1						
11	é um facilitador...					1					
12	é mais abrangente										
13	é um facilitador					1					
14	é um facilitador.					1					

		Magistério	Leitura Intensiva	Formação de Redes	Exposição de Idéias	Facilitador	Competência Técnica	Informalidade	Credibilidade e Confiança	Voluntariado	Total
15	Não essa pessoa preparada, mas essa pessoa que naturalmente tem essa capacidade de colocar as coisas...				1						
16	competência técnica seja um traço do perfil						1				
17	têm um <i>network</i> muito grande			1							
18	tem contatos em várias áreas			1							
19	eles conseguem, de uma maneira informal, agilizar processos.					1		1			
20	Pode até não saber o que, mas fala: olha, liga prá tal pessoa lá na mesa, isso é com tal pessoa, de repente até na informalidade.			1				1			
21	perfil da informalidade							1			
22	várias pessoas preparadas já, professores	1									
23	tendo relacionamento com várias pessoas de várias áreas			1							
24	são pessoas que vc já criou vínculos aqui dentro da empresa.			1							
25	pessoas que detinham maior conhecimento, por que, como ele tinha mais conhecimento, ele assumia mais atribuições e mais processos,						1				
26	Um ou outro perambula pela controladoria falando: pô, e aí? O que tá acontecendo aí?			1							
27	preponderância do caráter informal							1			
28	é o corretor mesmo					1					

		Magistério	Leitura Intensiva	Formação de Redes	Exposição de Idéias	Facilitador	Competência Técnica	Informalidade	Credibilidade e Confiança	Voluntariado	Total
29	eu não sei mas sei quem sabe.			1							
30	É um cara que além de conhecer os processos, conhece a estrutura, conhece como as coisas funcionam, prá um projeto aqui dar certo, o que tem que fazer, prá alguma iniciativa dar certo, como ele tem que conduzir, isso não tá escrito em lugar nenhum. Pela vivência que ele tem de controladoria ele já sabe como as coisas					1	1				
31	pela qualidade das coisas que ele coloca, ele vai ganhando credibilidade..						1		1		
32	vc não sabe, mas sabe quem sabe.			1							
33	se precisar intrometer... é o vulgo bicão, né? Eu fico vendo, e tem pessoas que são referência mesmo, assim, de ser bicão mesmo, que muitas vezes não trabalha numa área afim do processo todo, mas tá sempre assim, bicando de cá, de lá, nós temos pessoas assim na controladoria			1						1	
34	quase que como um conselheiro, além de coisas técnicas, eu perguntava até coisa pessoal, assim, ele me inspirava uma certa confiança.						1		1		
35	E tem pessoas assim, que elas não transitam e têm essa de bicão mesmo. São pessoas que gostam de saber mais do que deve, às vezes. Meter o dedo aonde não...			1						1	

		Magistério	Leitura Intensiva	Formação de Redes	Exposição de Idéias	Facilitador	Competência Técnica	Informalidade	Credibilidade e Confiança	Voluntariado	Total
36	Então, <i>a priori</i> , acho que todos nós somos <i>gatekeepers</i> , todo mundo tem potencial prá isso. Mas quando a gente fala de um responsável voluntário									1	
37	mas é o bam-bam-bam. Como diria o colega, é o capa-preta.						1				
38	se torna referência,								1		
39	pela credibilidade,								1		
40	pela legitimidade na equipe e tudo.								1		
41	eu meto o meu bedelho em outros processos, á medida que eu tento ajudar todo mundo,			1						1	
42	peço as pessoas privilegiadas pela capacidade que elas têm de processar, fazer o trabalho delas e ainda se intrometer no trabalho dos outros e ainda assim colaborar...			1		1	1			1	
43	entender de processos,						1				
44	jogou em todas as áreas aqui.						1				
45	o <i>batman</i>						1			1	
46	conversa com esse cara que ele sabe tudo, tá aqui há muito tempo..						1				
47	às vezes a pessoa não sabe o detalhe, mas sabe o macro...			1							

		Magistério	Leitura Intensiva	Formação de Redes	Exposição de Idéias	Facilitador	Competência Técnica	Informalidade	Credibilidade e Confiança	Voluntariado	Total
48	Nunca perguntei nada a ele que eu não recebi de volta ou um encarte, um artigo, às vezes não era nada do trabalho dele, eu comentava algumas coisas com ele e ele já me devolvia com uma pesquisa, um artigo, algo da biblioteca dele,		1			1				1	
49	responsável voluntário!									1	
50	acho que esse voluntário vc pode entender assim, não quer dizer assim, ativa...									1	
51	tem a parte ativa e receptiva..									1	
52	tem a parte da pessoa que “ah, tamos precisando falar sobre avaliação de desempenho, a gente vai lá e fala” e tem a parte de “precisamos de alguém que fale de um assunto, e eu digo: eu vou! Isso também é um voluntário!									1	
53	tem a parte de ter sido provocado: eu vou!									1	
54	não tô sendo paga prá isso, não é minha obrigação, mas tudo bem, eu vou...										
55	Francisco – é um articulador					1					
56	Pedro – é um articulador. E por mais que ele não tenha recompensa para aquele tipo de atitude, a recompensa..					1				1	
57	Francisco – a recompensa é vc participar do processo...									1	
58	Lucas – estar antenado...									1	

		Magistério	Leitura Intensiva	Formação de Redes	Exposição de Idéias	Facilitador	Competência Técnica	Informalidade	Credibilidade e Confiança	Voluntariado	Total
59	desenvolver, desenvolver um junior, desenvolver um pleno, e isso acaba sendo voluntário,	1				1				1	
60	qdo vc fala nos <i>gatekeepers</i> ali, a atuação potencial dos <i>gatekeepers</i> , não necessariamente ele tá relacionado ao conhecimento, mas muito mais à gestão do conhecimento. Um agente, dentro da gestão do conhecimento, de promoção do conhecimento, do que o especialista. Muito mais o corretor que o especialista.					1				1	
61	ela é referência muito mais no informal, no trânsito, no fluxo, ele é o que passa, repassa, muito mais ele promove...do que ele é um vendedor do conhecimento. Ele articula, promove o ambiente dessa gestão de conhecimento.do que o vendedor em si do conhecimento.pode ser também? É. Mas ele é muito mais antenado com relação ao todo				1	1		1			
		3	6	14	5	13	11	5	5	17	79
		3,8%	7,6%	17,7%	6,3%	16,5%	13,9%	6,3%	6,3%	21,5%	100,0%

ANEXO 06 – FATORES LIMITADORES DO FLUXO DE INFORMAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO

	LIMITADORES	Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
1	Pelo fato da gente estar segmentado em áreas, cada um com sua função,	1						
2	normalmente tem que passar por todo um processo, tem que ter um fluxo, tem que fazer um carpis, que tem fazer um nota, uma demanda executiva,		1					
3	pelo tamanho da instituição, é complicado quando vc vai, por exemplo, estruturar um modelo, ou colocar um novo produto, ou fazer uma análise, vc envolve no mínimo 8 ou 9 áreas aqui dentro. Então vc tem essa limitação de saber: quem é que vai cuidar disso? Quem vai cuidar do sistema?	1						
4	a variedade de assuntos que a gente trata aqui. não que seja um dificultador, mas é mais complexo...			1				
5	não só pela variedade... é para tirar o elefante branco... para ele tirar o pé do chão...né? muito do que a gente precisa... por exemplo, no parcerias: ah, como é que gente vai fazer... se eu for esperar: formaliza isso, formaliza aquilo, né? Todo o trâmite burocrático. A hora que eu preciso de <i>timing</i>a gente..	1						

LIMITADORES		Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
6	O problema do processo é que fica muito impessoal. Por que vc diga que a empresa é impessoal, que vc não precisa saber prá quem é que vc tá resolvendo o problema. Tem um processo aqui, vc vai lá e segue o processo. Só que, é a tal coisa, por trás de processos, tem pessoas, se vc tivesse conhecimento das pessoas por trás dos processos, eu acho que vc.		1					
7	Agora aqui na controladoria, e eu vivo isso lá na minha área, vc tem que saber um pouco de tudo. Então não é um dificultador, é que ninguém consegue ter uma visão tão, tão...			1				
8	com tal grau de abrangência...			1				
9	tão abrangente assim. Então às vezes, vc não consegue ver tudo			1				
10	e às vezes o tempo... o tempo....às vezes eu preciso incluir um informação pro Banco Central amanhã..		1					
11	acho que também pela abrangência dos assuntos que a controladoria trata...			1				
12	A nossa estrutura. A gente é bem segmentado, cada tem sua, e tem que ser, cada um tem sua atribuição dentro da empresa, isso muitas vezes facilita, e acho que facilita muito, acho que limita esse fluxo de disseminação de informação.	1						

LIMITADORES		Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
13	Por que, em algum momento, uma informação que por exemplo, eu teria, na minha divisão, ou seria um facilitador, uma pessoa que poderia facilitar imensamente o processo, por não estar naquela “caixinha” que diz que o Gustavo deveria estar, eu não sou acionado, eu não sou lembrado,				1			
14	às vezes a pessoa nem sabe que vc sabe.				1			
15	não sabe... aí eu acho que essa segmentação é um limitador	1						
16	eu tô dando volta por que não passa pela minha cabeça.				1			
17	não é claro... não é claro prá todo mundo que ele pode ser um disseminador de conhecimento. E isso prá mim é o principal limitador. Desse fluxo aí de informação, dentro de uma diretoria...				1			
18	tem uma série de processos concorrentes...	1						
19	vc tem que saber um pouco de tudo. Então não é um dificultador, é que ninguém consegue ter uma visão tão, tão...				1			

LIMITADORES		Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
20	o esquema do <i>workflow</i> , em que a gente eliminou um tanto de tempo que se perdia, prá se reunir, aquele negócio todo, ficou mais racional, mas ao mesmo tempo, parece que a questão da disseminação do conhecimento é		1					
21	encontro. Acho que um dos limitadores hoje do fluxo da informação dentro da controladoria em si, é justamente o tempo de encontro. E encontro é encontro técnico, prá bater papo, não é um cobrar um ao outro,				1			
22	eu vejo uma limitação no próprio processo da diretoria... acho que a controladoria tá muito operacional. Então dentro do processo de gestão, que é planejamento, execução, controle e avaliação, eu vejo que o planejamento tá meio que esquecido. Acho que nem é a controladoria...é o próprio banco.. acho que tem um vácuo entre o <i>board</i> e o estratégico..					1		
23	tá concentrando demais o estratégico..		1					
24	isso faz falta prá gente, por que é no estratégico que a gente vai discutir... como é que tá isso...como é que a gente faria isso...					1		

	LIMITADORES	Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
25	<p>Entra aquela questão também que acho que a gente tá meio senhor de si mesmo e acha que a gente consegue modelar ou prestar informação... com a “bunda” pregada na cadeira... acho que tá faltando a controladoria sair, e ir conversar com o banco...a gente sair e conversar com as outras áreas, exatamente essa rede de relacionamentos precisa ser ampliada...a gente é controladoria, a gente precisa estar junto com a finanças, varejo, governo. Pô, vamos modelar um <i>private</i> aqui, sem saber o que o <i>private</i> passa lá no dia a dia, a mesa do <i>private</i>, sem saber o que o gerente do <i>private</i> passa...</p>				1			
26	<p>Então hoje nós somos o banco do <i>corporate</i>, o banco do <i>private</i>, o banco do alta renda, o banco do micro e pequeno empresário, e a gente fica aqui, muito senhor de si mesmo, pensando: ah! Eu vou fazer um modelinho aqui, mensurar aqui, cobrar aquilo outro... sem conhecer o negócio, o banco...</p>				1			
27	<p>Por que se criou o <i>workflow</i> justamente para ficar no operacional. A gente perdia tempo no comitê de composição, entendeu? Então é aquela coisa ... e aí eu ...</p>					1		
28	<p>cê nem conhece bem o produto, a cabeça de quem pensou aquele produto, o que vc queria com isso?</p>				1			

LIMITADORES		Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
29	agora, o nosso processo tá focado hoje, e isso eu falo porque eu tive aqui na controladoria há seis, sete os atrás, nós estamos muito operacional. Puramente operacional. O que tá sendo incentivado hoje, é vc baixar a cabeça e fazer o seu dia-a-dia, sem olhar pro lado. É uma questão de processo, não sei se...					1		
30	eu acho que uma das coisas hoje, fator que tá limitando mesmo, a gente tem experiência... mesmo nos encontros, nas palestras que nós fizemos, quantas vezes a gente viu aqui palestras, se não for de interesse, aquele negócio assim meio... não vinha gente. E quando a pessoa queria vir, o gerente; “não pode”. Pq tem que fazer isso, isso, isso. Quer dizer, voltou no operacional. Ou ele mesmo não podia participar, pq não tinha condições de disseminar conhecimentos, ou seja....						1	
31	como gerente executivo talvez ele faz pouco, mas ele tenta .						1	
32	às vezes, por estar muito envolvido com certas coisas, talvez não dá tempo...		1					
33	pois é, Olívia, mas veja só: a controladoria tem um aspecto, que eu acho que é o grande problema. O grande limitador aí. A gente trata de assuntos aqui, dos mais diversos possíveis.				1			
34	eu acho que o limitador é vc deter todo esse conhecimento...				1			

	LIMITADORES	Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
35	quem vai ser esse <i>gatekeeper</i> ? Que vai ter esse conhecimento?			1				
36	Com o tempo, essa segregação foi ficando menos holística e mais empilhada, quer dizer, existe um papel específico da modelagem, existe um papel específico da área de custos, da área de avaliação, então eu respondo lá na minha área por avaliação de desempenho, se existe um problema técnico com respeito a mensuração de resultado, eu não tenho, em tese, o direito de dar pitaco. Tá certo? Eu faço isso por causa da experiência...por que eu conheço essas coisas todas. Enfim, entra um lá na minha área hoje, ele não conhece os processos de mensuração, não conhece o sistema de apuração de resultados, essa sistemática toda de modelagem de mensuração...apuração de resultados, avaliação...então existe essa segregação.	1						
37	por estar na controladoria há muito tempo, eu vejo um primeiro momento da controladoria, em meados do século passado, em que os processos e segregação de funções era de uma forma mais holística. As pessoas tinham uma visão sistêmica da controladoria. Todo mundo que entrava na controladoria, entrava ou pela contabilidade... ou pelo orçamento...discutiam os processos, tinha um <i>workshop</i> de mensuração, contabilidade gerencial, avaliação de desempenho, informações gerenciais, enfim, sabia pra que servia a controladoria, quem fazia o quê, e a gente tinha um modelo de decisão mais explícito. Os analistas plenos e juniores iam para reuniões com outras áreas para tomar decisões, e levavam o carimbo do ap01, porque o modelo de decisão era mais racionalmente explícito pras pessoas.		1					

LIMITADORES		Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
38	eu não vou conversar de um processo só. Se eu for conversar com o Gustavo na área dele, eu não vou falar só de avaliação. Cê acaba tendo que falar de tudo... conversar toda a equalização e começar...			1				
39	pq as coisas estão ligadas...eu não consigo separar mensuração de avaliação...			1				
40	Eu acho que é bem mais amplo, mesmo.			1				
41	mas... o operacional engole isso também. Ele nos limita.					1		
42	não, ele causa isso.					1		
43	eu acho que o que o Francisco levantou, da gente estar com o caráter cada vez mais operacional, eu acho que isso tá sufocando essa parte de disseminação de conhecimento. Pq o Gustavo lembrou aqui que antes a controladoria tanto esse perfil operacional...					1		

	LIMITADORES	Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
42	<p>cada vez mais na organização a gente não pode errar. Então vc limitou, dentro do processo burocrático, vc tem lá , vc tem pessoas, mas eu tenho que dar condições para as pessoas se exporem. E as pessoas, cada dia que passa, têm menos grau de exposição, menos pode se expor, dada a política organizacional mesmo de... né? Eu sinto que, poxa, eu quero falar aqui (palestra), pô mas é o nirvana, aquela expectativa que gera, ele conhece tudo isso, aquilo, o cara fala assim, não vou falar, pq eu tenho um conhecimento, entendeu, mas eu tô ali, muitas vezes, é prá ser muitas vezes, avaliado, ser <i>top</i>, ser referência, tá entendendo? Inibe. E nós temos muito, eu vejo muito aqui na controladoria, eu vejo muito esse processo de “concha”, de “ostra”, de fazer “assim”, né? Por que? Justamente por causa do grau de exposição. Então, se quanto mais vc se expõe, mais vc apanha, então, meu amigo, não me exponho mais, quando acabaram com o comitê de composição, nós cansamos de levar porra assim, pô, mas foi o comitê, esse negócio tá bagunçado, não decidi direito, e agora...e quem decidiu? Então cria uma ferramenta para poder colocar o guiso no gato prá saber quem foi, que acertou e quem errou. Então vc limitou. Então vc limita a ação das pessoas, e as pessoas não querem mais...aí virou reativo... o meu voluntariado virou reativo. Por isso há tanta necessidade.de falar assim: “você fala”, por que não vem de lá prá cá...por que criou essa questão reativa... por que é uma percepção que eu tenho da controladoria como um todo..</p>						1	
45	<p>Hoje não, hoje vc coloca o cara sentado numa mesa, e vc vai passando e olha: nunca vi aquele cara aqui...qdo chega o final de ano vc fala: esse cara é da controladoria?</p>				1			

LIMITADORES		Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
46	então, com a administração que sucedeu a ele, né? Parece que houve um reforço a voltar assim, àqueles canais formais, e aí, esse estímulo que se tinha de discutir idéias, foi diminuindo, e o operacional foi aumentando,						1	
47	pelo menos vc ficar uma tarde inteira discutindo um assunto e no final não ficar com sentimento de culpa de não ter produzido nada. Pelo menos vc disseminou conhecimento, vc clareou melhor as idéias pelas interações que vc teve com outros...						1	
48	e esse pessoal, não trabalha não?						1	
49	tão todo mundo lá em reunião de desenvolvimento de equipe? Cê lembra que nós ficamos 5 tardes?						1	
50	mas é o que eu tô falando. É aquela expectativa que se tem, e encaixotou tudo no operacional...a expectativa que se tem... não se entusiasma mais a questão da exposição, você pensar, colocar suas idéias, discutir, entende?						1	

LIMITADORES		Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
51	olha o que vc falou, Francisco: que tem um potencial incrível; ou seja, são <i>gatekeepers</i> , só não estão fazendo, às vezes por algum impedimento. Não estão exercendo...						1	
52	é uma rasteira... aí vc foi desincentivado, e vc deixa de fazer. Eu vi muito isso como líder de projeto, a gente precisar discutir, e vamos discutir, vamos discutir, mas não ter como discutir.						1	
53	acho que, dentro do conceito que a gente tá, acho que agi como <i>gatekeeper</i> sim...agora, não há incentivo prá isso.						1	
54	a gente acaba tendo que estar vendendo muito bem os projetos em que a gente está... então essa tarefa de tá vendendo, por isso que eu falei: a gente tá vendendo, tanto pros, aqui dentro vc sem lado, quanto pr'cima o projeto, se não tiver uma legitimidade aqui dentro, nenhum projeto anda, é o que Lucas falou, sempre tem uma prioridade, vamos tocar aquele outro, então...além de vc ter que estar vendendo prá fora, prá outras áreas importância do seu projeto, vamos colocar dessa forma: pros <i>stakeholders</i> externos, aqui dentro também vc tem que estar vendendo. Se não tiver efetivamente essa venda, se não tiver o patrocínio do colegiado, é muito difícil, é muito difícil vc tocar um projeto.						1	

LIMITADORES		Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
55	e aí a gente pode até estender, na verdade, né? Mas não só de projeto, mas de toda essa ação de <i>gatekeeper</i> , né? Na diretoria. Pq se não houver uma sinalização de que..						1	
56	Lucas – é prá fazer, né?						1	
57	Alfredo – que isso é benéfico, então não sai.						1	
58	só que isso vai ser como o Alfredo falou: em graus diferentes. Agora, se o cara só leva tinta, se ele não vê recompensa, ele vai cada vez mais se recolhendo...						1	
59	eu vou ajudar os outros, se eu tenho tanta coisa prá fazer?		1					
60	E tem aquele que, não é que ele não tenha aquele dom, ele é altruísta, mas dentro da limitação dele. Eu coloquei ele no operacional, acabou...					1		
61	desde que vc consiga responder o operacional que o seu gerente de divisão tá cobrando com prazo apertado. Aí tudo bem, vem o altruísmo.						1	
62	mas se vc é mal visto na área pq não entregou o acordo de trabalho até as 5 da tarde da terça-feira, ...						1	
63	isso é...						1	
64	Olívia – vc acaba deixando, né?						1	

	LIMITADORES	Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
65	eu vou voltar sempre no comitê de composição. Mas nós passamos a ser vistos como aquele monte de louco que ficava discutindo. Tá perdendo tempo, não tem sentindo, é perda de tempo...						1	
66	aí acabava na mão do júnior. É o que tá acontecendo hoje com o <i>flowcontrol</i> . O cara recém-chegado: coloca ele aqui prá ficar no <i>workflow</i> . Aí vai resposta padrão...até estourar alguma bomba, e alguém vai ter que ler aquilo...é tão engraçado, essa cultura do operacional, que eu peguei lá uma hora, e ninguém lê ele todo. As pessoas se limitam a ler aquilo que é daquela área...		1					
67	mas a linguagem dele não é amigável não...a interface é ruim... um monte de dados...	1						
68	mas a minha voz clama no deserto. Os deuses não descem do Olimpo prá discutir comigo. É isso que eu tô dizendo						1	
69	alguns concordam, alguns discordam...						1	
70	mas do lado, prá quem tá disposto a ouvir..						1	

LIMITADORES		Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
71	Fred – com a atual gerente de divisão tenho. Mas... não tenho, não tenho.						1	
72	Pedro – mas ele tá engolido pelo operacional..					1		
73	Olivia – não tem hora às vezes, não tem tempo...		1					
74	Fred – ou acontece de a pessoa que poderia ouvir, não tem tempo.		1					
75	Lucas – ele não tem condições de falar assim: eu preciso discutir isso, eu quero embasar mais...						1	
76	Fred – só se colocar numa sala e tirar o telefone.		1					
77	Lucas – ele não tem condições de falar: eu preciso de fulano, beltrano, cicrano, pra discutir isso. Ah, beleza. Fulano não pode, fulano não vai, fulano não larga...						1	
78	Lucas – não tem incentivo						1	
79	pelo hoje não é visto, quer dizer, até ontem...não vou falar até hoje, até ontem não era visto com bons olhos.						1	
80	Fred – até hoje de manhã, até hoje meio-dia, vamos dar um ponto de corte nisso.						1	

LIMITADORES		Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
81	Lucas – vc escutar aqui, olha a expressão, o jargão: aqui analista sênior é prá carregar piano.gente, carregar piano é operacional, meu amiguinho, tem uma série de coisas que eu tenho que carregar,que discutir, então é: até que ponto nós temos que carregar piano? E hoje nós tamos carregando piano. Por que nós tamos fazendo o que pensam, o que esperam da gente... vamos discutir...						1	
82	Olivia – nós tamos carregando o piano e só. Não dá tempo de vc fazer uma discussão dessa,					1		
83	aí começamos a cuidar das despesas e dos custos do banco, e começamos a querer ser mais reais que o rei. A gente tem que ficar mais próximo das áreas. Não, isso é despesa. Que é um investimento claro!				1			
84	Muitas vezes nos queremos ser mais realistas que o rei. Isso aí a gente lá na minha área a gente conversa, eu, Sebastião, a gente nota isso. Nesse repensar da controladoria a gente tinha que ver isso. Não sei se é repensar, não sei que nome dar a isso,				1			
85	pois é...às vezes a gente faz muita coisa, e... não sei se deveria fazer. Eu tô falando que a gente faz muita coisa aqui...					1		

LIMITADORES		Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
86	Olivia – e às vezes não tá ninguém...olhando.					1		
87	Alfredo e não é função nossa fazer					1		
88	Olivia – e às vezes não tá ninguém olhando.					1		
89	Gustavo – é muita coisa que deveria fazer...					1		
90	Olivia – e não faz...					1		
91	Francisco – e não faz... e vão ocupando nosso espaço dentro da instituição. E gente quer retomar esse espaço, e como faz?					1		
92	Olivia – tem gente engolindo a controladoria					1		
93	E por conta do painel de gestão eu tive contato com outras diretorias, e foram muito interessantes esse contatos, a gente fez umas visitas no final do ano passado, o que eu notei na controladoria, é essa falta de vínculo com a realidade. De certa forma as coisas são muito importantes, é a base da maioria dos relatórios que as área mostram lá fora, mas...a gente perdeu o bonde da história, e os caras tão mostrando lá num outro formato...numa outra visão e tal... e a gente só tá produzindo os dados aqui...					1		
94	Olivia – os subsídios, né?					1		
95	Pedro – só produzindo números e os caras lá tão muito mais ágeis...					1		
96	Alfredo – e o nosso operacional crescendo, né?					1		

	LIMITADORES	Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
97	Pedro – e os caras lá, na outra diretoria, os gestores de rede, eles tão alinhados com o que tá acontecendo no mundo real. Eles respondem com muito mais rapidez. E o pior é que não vejo, com a estrutura que a gente tá hoje, com as prioridades que a gente tá hoje, a gente recuperar esse espaço,					1		
98	eu tive uns tempos lá na varejo, a gente montava os projetos, e olha que eu tinha passado aqui, eu ficava vendendo a controladoria na varejo o tempo todo, mas controladoria era o seguinte: a gente faz e depois mostra lá prá eles. Na época de fazer avaliação, de fazer orçamento, a gente entra na controladoria. Vamos estruturar o projeto, vamos montar o produto, criar uma área, criar um banco novo, depois gente chama a controladoria. O <i>private</i> criou um banco novo. Lá no final, depois de tudo criado, Ô controladoria, faz um acordo de trabalho... então é...não é visto como parceiro...desde o início...				1			
99	qdo chegam lá na minha área, eu procuro sentar, conversar...e geralmente o cara chega, já pega uma planilha, dá uma olhada prá ela, e vc vai ter que fazer isso, assim, assado, mas eu geralmente falo olha, isso vem daqui, é assim... isso eu consigo fazer normalmente, um pedaço dum dia, um pedaço do outro, um pedaço do outro... depois vc cai numa rotina... e só vou olhar prá ele: tá pronto? É isso...					1		

	LIMITADORES	Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
100	eu já tive exemplo disso. No caso da menina que é pleno e tá fazendo análise do atacado, tem uma dúvida do orçamento, e eu falei; eu não sei, mas eu conheço o Gabriel. Vamos falar com ele? Se ela for procurar alguém do orçamento, não atende...não tem tempo... não sei que...não tem espaço. Tem que procurar alguém que conhece alguém, que é amigo pessoal, e criar espaço pra conversar um pouquinho				1			
101	e aí muitas vezes, o cara se mostra mais qdo ele tá disponível, qdo ele num tá ele fica escondido...se vc coloca isso assim, ele vai ser sempre procurado, independente						1	
102	vou falar uma coisa pra vcs, a gente que tá lá no 16º andar, às vezes chegam pra mim e: poxa o fulano também é da controladoria... não sabem...				1			
103	mas aí não é saber que é especialista, não é saber que é <i>gatekeeper</i> , não é saber nada é um problema que nós estamos identificando antes. Eu às vezes passo aqui nesse corredor e olho: meu Deus, esse cara, será que é daqui mesmo?				1			
104	mas o que te limita é o seu próprio serviço, que vc tem aquilo prá fazer...e sabe que a corda tá...		1					

	LIMITADORES	Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
105	desculpa, eu sou meio pessimista nesse ponto, eu não vejo assim, da gente tentar vislumbrar, aqui dentro da controladoria a gente vai conseguir espaço pra discutir assuntos assim, e ter espaço pra isso. Porque? Por que determinados assuntos, esse tipo de assunto, não sai nenhum produto pronto. Por uma visão mais pragmática do assunto, acontece que isso perde prioridade pra tudo quanto mais...						1	
106	Pedro – concordo com o Pedro no seguinte: teria que ter um patrocinador da coisa...						1	
107	Pedro – essa reunião, Olívia, e´que é esporádica. De repente vamos fazer uma sala de bate papo, e fazemos uma vez e o restante do semestre não faz.						1	
108	eu acho difícil ter isso, tá muito inerente na parte de cá: eu tenho que ter isso pra promover esse fluxo. E depois que vc estabelece uma rede, é melhor. É aquilo que vc falou, muitas vezes eu não preciso estar lá, eu sou convidado a estar lá, aí vem por inércia. É normal, vem natural, a gente da minha área, eu vejo hoje a gente já tem um papel, eu vejo: vamos discutir um negocio...posso não ter nada a ver com aquilo, mas vou lá,...saber o que é isso...eu tenho um papel que é facilitar o fluxo de cá prá lá, mas até conseguir isso, é complicado...						1	

LIMITADORES		Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
109	por que a questão é a seguinte. Chega alguém aqui que sabe tudo de caixa central, e bota um bando de gente aqui que nunca ouviu falar de caixa central. Amém, tchau.					1		
110	Pedro – e só o fato de vc marcar a sala de bate papo pras 5 horas de sexta-feira...						1	
111	cê quer ver um exemplo do voluntário? Hoje como o nosso processo tá muito operacional, quando um júnior chega numa área, ele vai passar 10 anos lá fazendo o operacional e não vai aprender nada de controladoria. Como tá montado, tá montado desse jeito, vai dar 10 anos a pessoa só fazendo avaliação de desempenho. Eu me pergunto por que algumas pessoas que tão chegando, conseguem ter essa visão do todo, e não ficam só					1		
112	é por isso que eu não tenho essa percepção, desse tanto assim. Acho que a gente tá num momento até de transição prá isso, eu volto a dizer: eu vejo muita gente aqui que tem um potencial incrível,					1		

LIMITADORES		Estrutura	Processos	Complexidade e abrangência dos conhecimentos	Comunicação interna e externa	Foco	Patrocínio dos administradores	Total
113	até ouvi aqui na administração da controladoria, pessoas que tem esse potencial e não se predispõe. Por agenda, por uma série de coisas. Eu pelo menos senti, quando eu voltei do mestrado, cai na área de avaliação de desempenho, eu presenciei li algumas decisões que contrariam imensamente o modelo de decisão que essa controladoria tinha implantado na sua origem. Ao questionar o pessoal que tomou a decisão se foi tecnicamente, de alguma forma, o pessoal não se predispõe a descer do Olimpo e conversar com você. Dezenas de vezes.				1			
114	Lucas – eu tô entendendo. Dentro da controladoria, nós temos vários especialistas aqui dentro. Só que especialistas não tem esse ponto, não promove. E agente te necessidade de promover esse tipo de gestão. E promover esse tipo de gestão são discussões, são encontros, é claro que tá baseado numa especialidade, num conhecimento específico, às vezes, a partir daquele ponto eu tenho a rede, eu conheço a rede, hoje está assim: eu tenho muito especialista, mas às vezes eu não tenho as pessoas que promovem os encontros desses.						1	
		8	13	12	16	27	38	114
		7,0%	11,4%	10,5%	14,0%	23,7%	33,3%	100,0%

ANEXO 07 – FORMAS DE CONTORNAR OS FATORES LIMITADORES

	Formas de contornar os fatores limitadores	Rede de contatos	Habilidades pessoais	Total
1	E com o tempo vc acaba, depois de vários processos, tendo relacionamento com várias pessoas de várias áreas, vc acaba por criar essa sua rede informal de relacionamentos.	1		
2	Por mais que vc tenha que obedecer processos, os processos formais que são importantes em qualquer organização, por trás dos processos vc tem pessoas conduzindo processos. Então vc ter esses relacionamentos com essas pessoas, às vezes é muito importante.	1		
3	essa questão desse <i>network</i> , não quer dizer que vc tá invalidando a questão dos processos, mas é importante vc conhecer pessoas certas nas áreas estratégicas do banco.	1		
4	cê pode cortar o caminho, né?	1		
5	e até facilitar. Antes de vc mandar um processo, vc discute: olha, tô fazendo isso, isso e isso... a pessoa diz: dessa maneira não, manda assim, que fica mais fácil... então...		1	
6	Se vc conseguir vender a sua idéia		1	
7	se vc souber vender bem o seu processo, o seu projeto...para uma pessoa dessas, que vai conduzir uma fase do seu projeto ali na frente, é muito mais fácil. Ela vai entender, ela vai fazer parte daquilo.		1	
8	tem momentos em que vc tem que recorrer..	1		
9	aqui, para mim, é trabalho	1		

	Formas de contornar os fatores limitadores	Rede de contatos	Habilidades pessoais	Total
10	que vem na minha cabeça é que tão resolvendo alguma coisa...	1		
11	aí depende... ela já falou né? Duas pessoas femininas ou duas pessoas masculinas? Se for feminina, é Caras, é novela, não sei o quê...se for masculina, futebol, seu time não ganhou ontem, o meu time ganhou...mas isso, é claro, é sempre assim, aquele timing e invariavelmente eu vejo, começou aqui e pegou um gancho no trabalho, e viu um processo e o que tá acontecendo...	1		
12	De informações a terceiros, é um pouco à parte.dado esse tanto de relacionamento que a gente tem externos, com as outras diretorias...	1		
13	cai muita ligação lá. Olívia, com quem eu falo ... e a gente acaba, por ter um perfil de conversar mais, de se relacionar mais, por saber quem... eu às vezes não sei absolutamente nada, mesmo sendo da controladoria, pelo amor de Deus vc corte isso, mas eu não consigo me apertar, por que eu sei quem sabe.: pode falar lá com o Fred, que ele vai te ajudar; ah, fala lá com o Pedro que ele sabe...então eu acho que também passa por isso. Ou então se eu não sei, eu já ligo ali na hora, por ex. ... ligou pq queria saber a resposta de um <i>float</i> , eu não sabia como é que o sistema calculava, pra responder pro colega, mas como caiu lá, eu já desvendei, já consegui passar pro colega lá o que ele queria. Ele conversou com o Rodolfo e pronto, já foi a porta de entrada aqui na controladoria, e mesmo eu não tendo o conhecimento todo que é necessário, dos processos da controladoria...	1		

	Formas de contornar os fatores limitadores	Rede de contatos	Habilidades pessoais	Total
14	eu acho... às vezes compra uma briga, e aí aceita o jargão....e outras vezes vc tenta fazer isso... é o que eu falo, vc é desincentivado a fazer. Por mais que vc tente fazer... essas pessoas driblam, mas driblam dentro daquilo , dentro da capacidade. Eu tô driblando, tô driblando, até um momento em que levei um “pedala robinho”		1	
15	E a gente discutir, eu e o Fred, olha, basileia, batemos um papo, encontramos ali embaixo, e como é que tá isso?O Alfredo, fora, totalmente fora, pq se vc falar vamos, não vai...pq a gente chegou num ponto que o Aristides tá no pé dele, a Mariana tá no pé dele...		1	
16	Eu imagino o seguinte: o <i>gatekeeper</i> legítimo, o cara que mais se aproxima do ideal do conceito, é um cara que tem um perfil, que gosta de se intrometer, e tal...e por outro lado, vai ter sempre uma demanda. Por exemplo, se a pessoa for designada para determinada tarefa, e o <i>gatekeeper</i> gosta de participar, e ele tem conhecimento, ele vai ser demandado, então...de certa forma, mesmo que a cultura organizacional, mesmo que a estrutura, o clima, não incentive aquela conduta dele, ele, por perfil, ele vai contribuir.		1	
17	Quem é muito dinâmico, e consegue trabalhar isso eficientemente, ele tem isso, o altruísmo dele é maior, ele tem condições de equilibrar. Quem não tem, vai ficar fatigado pelo operacional, ele realmente vai ficar entupido pelo operacional, apesar de fazer...prá uns o operacional é simples		1	
18	uns sabem lidar de forma mais natural que outras, isso é natural, faz parte de quem pessoa, essas diferenças.		1	

	Formas de contornar os fatores limitadores	Rede de contatos	Habilidades pessoais	Total
19	Quantas e quantas vezes, por exemplo, com o Elizeu, vc conseguiu coisas, pq vc tem um relacionamento de anos e anos atrás. “Elizeu, tô precisando disso, tem como resolver? Beleza, depois eu mando a demanda prá vc.” É o processo correto? Talvez, não sej.	1		
20	eu canso de falar isso pro Francisco: ô Francisco, como é que funciona isso mesmo? Já sei onde que isso vai encaixar... se ele não sabe, ele liga lá prá...	1		
21	.eu ligo pro Elizeu, aí eu preciso de alguma coisa, aí eu ligo pro fulano, assim, mas aquela figura do <i>gatekeeper</i> não seria um especialista que detém o conhecimento de determinada coisa..por exemplo, o cara numa divisão sabe de uma determinada coisa e eu fico sabendo...	1		
22	conversa com esse cara que ele sabe tudo, tá aqui há muito tempo...por exemplo o Gabriel, a Elvira que tá lá no orçamento	1		
		14	8	22
		63,6%	36,4%	100,0%

ANEXO 08 – RELATOS DE EXPERIÊNCIAS COM RESULTADOS POSITIVOS

RELATOS DE EXPERIÊNCIAS
Eu fui participar daquele comitê de estruturação de modelos. Que foi substituído pelo ...
Em termos de disseminação de conhecimentos, ele era muito rico.
Mandava uma pessoa que não tinha tanto conhecimento, prá representar a divisão. Mesmo assim tinha outra pessoa, que, se não mandasse ninguém, ele tinha a visão do todo, de cada área..e supria muitas vezes deficiência de um colega que ia representar a área dele. E quem tava assistindo, aprendia prá caramba, e disseminava conhecimentos...
Maravilhoso, aquilo
pq falaram que eram tratado outros assuntos, até. Eu só consegui pegar uma só... quando eu entrei aqui na controladoria tava acabando. Manoel nervoso... eu fiquei tão assustada.. falei: gente!
eu achei aquele negócio fantástico! Pro que não se falava só daquele item orçamentário que estava se colocando, também falava-se outras coisas que as pessoas tinham que conversar e aproveitam aquele encontro, né?
Cai muita ligação lá. Olívia, com quem eu falo ... e a gente acaba, por ter um perfil de conversar mais, de se relacionar mais, por saber quem... eu às vezes não sei absolutamente nada, mesmo sendo da controladoria, pelo amor de Deus vc corte isso, mas eu não consigo me apertar, por que eu sei quem sabe.: pode falar lá com o Luis, que ele vai te ajudar; ah, fala lá com o Pedro que ele sabe...então eu acho que também passa por isso. Ou então se eu não sei, eu já ligo ali na hora, por ex. ... ligou pq queria saber a resposta de um <i>float</i> , eu não sabia como é que o sistema de resultado calculva, pra responder pro colega, mas como caiu lá, eu já desvendei, já consegui passar pro colega lá o que ele queria. Ele conversou com o Luciano e pronto, já foi a porta de entrada aqui na controladoria, e mesmo eu não tendo o conhecimento todo que é necessário, dos processos da controladoria...

RELATOS DE EXPERIÊNCIAS
<p>Pq antigamente, com a visão holística, vc entrava aqui e mesmo que mal e porcamente, no primeiro mês vc tinha uma visão de controladoria. Vc rodava nos processos, vc tinha uma visão do que cada área fazia, então quer dizer que o orçamento é prá isso? E o orçamento vai desembocar onde? E essa avaliação de desempenho? Qual a diferença entre mensurar e avaliar? Então vc tinha uma visão de controladoria razoável qdo vc chegava.</p>
<p>quando eu entrei aqui, já tem um tempinho, não sou novinho igual à Olívia, eu cheguei aqui em 2000 era o VW que era o chefe aqui ainda. E o VW era um cara assim que não se aferrava muito à estrutura hierárquica pra conversar com o junior, com o pleno, com o sênior, e era um cara que ia nas mesas e discutia assim, fervorosamente idéias, e tal, e como ele gostava, e fazia isso, isso estimulava as outras pessoas a conversar conceitos a às vezes pegar um quadro igual esses que tem aí nas salas, né? E rabiscar e ficar uma hora ali, discutindo conceito de mensuração de avaliação, então ele passava isso prá pessoas,</p>
<p>O José tava comentando que o Antonio chega ali na torre, e fala: pessoal, junta aqui um pouco! E fala e escuta, e fica suscetível até a ouvir críticas e tal. Disse que ele faz isso esporadicamente.</p>
<p>Essa coisa de gestor de projeto, vc acaba discutindo algumas coisas. Vc tendo um gerente projeto... pq é o que vc falou, a função do gerente de projeto é isso, é fazer discussão, é ter relacionamento, é trocar idéias, então...isso é uma coisa que eu achei muito legal...vc colocar os projetos e os projetos serem discutidos de um forma mais ampliada dentro da controladoria.</p>
<p>acho que nós acabamos com o comitê de composição.</p>
<p>quando eu cheguei... eu cheguei em 2000, junior, não sabia de nada...me falaram: participa do comitê de composição.prá mim foi bom, pq eu ficava ouvindo aquela.discussão...</p>
<p>Olívia – eu ficava desesperada...</p>
<p>Francisco – é. Primeiro a gente assusta, depois...começa a entender algum coisa, depois anda...mas o problema maior que eu vejo é esse.</p>
<p>a discussão.</p>

RELATOS DE EXPERIÊNCIAS
Lucas – o conhecimento
na informalidade, o que a gente tá fazendo lá, qualquer modelo que a gente vai fazer a gente chama as pessoas da área e fala assim: estamos fazendo um modelo assim...estamos fazendo isso... acaba sendo um pouco do comitê que tinha antes, pq a gente sabe que, se botar um modelo sem discutir antes...tem que fazer uma reunião específica com cada área depois. Então já senta e discute...
depende do modelo. Ex.: estamos fazendo um modelo de opções flexíveis. Não é uma coisa do dia-a-di. Então a gente chama as áreas e discutimos... pq senão... não roda...tem coisas que vc pode colocar ali no <i>flow</i> , pq tá no dia-a-dia. Mas tem coisa que não...
o pessoal agora tá propondo algumas mudanças na estrutura organizacional, no sentido de abrir mais, quebrar mais as barreiras que foram criadas. Pelo menos estão sinalizando positivamente, né?
Olivia – aqui dentro da controladoria, né? Eu tbem vejo dessa maneira.
Pedro – por ex.: a criação da EAD, e atribuição de algumas coisas, eu acho muito positivo. A criação desse negócio de comunicação..não sei se vão atingir os objetivos, qdo é um negócio formal assim.
Olivia – mas a gente tá começando a discutir, e qdo vc abre a discussão, aparecem idéias novas...
Francisco – a gente tem uma noção clara de quais são as prioridades da controladoria. Quais são os projetos que são prioridade para a diretoria? Vc pode até não concordar ms vc sabe o que é prioridade, qual é a linha de pensamento diretoria
Pedro – uma ênfase muito grande em planejamento...às vezes cometem alguns excessos. Por ex.: de repente eu nem sei qual o escopo do meu projeto, pq ainda faltam definições,mas eu tenho que fazer um planejamento, definir etapas, pro datas, mesmo que a hora que a hora que definir o escopo, mudar tudinho, mas eu tenho que fazer o planejamento.

RELATOS DE EXPERIÊNCIAS
e o que se percebeu, com a sala de bate-papo, é que vinha mais o pessoal mais novo. Eu pelo menos percebi umas duas vezes que eu vim,
Lucas – prá conhecer mesmo.
Pedro – eu via lá uns meninos
Francisco – o público-alvo solicitado era esse.
Eu por exemplo cheguei aqui, passei uns três meses, eu fiz o gecon.
Lucas - que era um curso que te dava uma visão muito boa da controladoria...
Pedro – e havia uma troca legal com os gestores também...no início os caras desciam o porrete, né?
Francisco – custavam a entender..
Pedro – no final elogiavam, já viam validade no processo...
Lucas – e havia uma série de sugestões.
A Contadoria liga pra gente, pra saber como fornecer informações a terceiros... Nós temos uma rede externa..
agora tem áreas, e eu vou falar pela minha área, a gente tem muito isso... fora...muito, mas muito.... fora da controladoria...bacen, diretoria internacional, meus clientes...
O pessoal da área de micro e pequenas empresas, converso com o pessoal da diretoria de recursos humanos, etc..... fora....por que o objeto nosso...
tá muito mais voltado para fora do que prá dentro., para as áreas internas da controladoria.

RELATOS DE EXPERIÊNCIAS
Para o nosso processo, que é prestação de informação prá terceiros, e também é controladoria... para a minha área é completamente diferente, por que eu não monto nenhuma informação sem ir lá e conversar na comercial, sem ir lá na varejo e perguntar se aquilo é aquilo mesmo que ele pensa...
vamos lá discutir...
vamos na hora...pegamos nossa pastinha e vamos...
vou olhar, tem que incluir isso, tem que incluir aquilo...a gente faz muito esse processo, mas prá fora. E ainda fazemos de forma incipiente. Pq a gente devia fazer...com o fluxo de informações a terceiros como um todo, tá entendendo? Falá não; pintou aqui, virou manchete! Eu tenho que discutir, eu tenho que dar o tom dessa discussão dentro do banco, e articular, não, é você, é você...e a gente não faz isso, cara...
tem dia que eu só entro no micro prá dar entrada e saída. Nem no notes eu entro. Fico rodando mais, porque, uma área de modelagem, seria muita arrogância da gente imaginar modelar alguma coisa sem conhecer...
algumas áreas têm mais facilidade...de ter esse fluxo do que outras...
Acho que a modelagem tem essa facilidade, pela própria característica dela , tem essa facilidade..
e olha que interessante, prá isso aqui, pros processos da controladoria, para o nosso processo, que é prestação de informação prá terceiros, e também é controladoria... para a minha área é completamente diferente, por que eu não monto nenhuma informação sem ir lá e conversar na comercial, sem ir lá na varejo e perguntar se aquilo é aquilo mesmo que ele pensa...
por exemplo, estão montando o agente de comunicação aqui na controladoria. Quer dizer, montaram por nós, né. E a gente tá finalizando

ANEXO 09 – SUGESTÕES DO GRUPO FOCAL

SUGESTÕES
encontro, né?
uma sala de bate papo?
pode ser conversa.
um resgate do que já teve. Além de ter o canal controladoria como um canal carro chefe da comunicação interna, vamos colocar um <i>pop up</i> prá pessoa entrar mesmo?
Resgatar a sala de bate papo, mas um bate papo mesmo. Não é para vc chegar aqui e fazer uma apresentação. Não. Mas acho que o apelo poderia ser diferente...
ter num condutor...um coordenador para discutir o assunto
e voltaram também as apresentações, que vai ser não sei se no dia de sexta, depois a gente vai pensar numa data melhor... ou seja muita coisa que nós tamos só reativando, que eram coisas que tinham, ...
até o <i>workflow</i> , que é processo sistematizado, beleza...tranquilo, não tem problema. Mas vamos disseminar o que aconteceu. um, dois, três ou quatro produtos grandes, ou quatro processos que passou por lá...divulgar : aconteceu isso, tá sendo feito aquilo...vamos bater um papo...
Vamos bater um papo...vc dissemina

SUGESTÕES

tudo bem que tudo acontece na hora do cafezinho, na hora do bate papo, liga pro fulano, liga pro beltrano, mas a gente, prá gente otimizar isso, se a gente não marca alguma coisa, fica difícil, não? Se a gente não marcar uma sala de bate papo, se a gente não marcar uma terça-feira pras pessoas virem, prá falarem dos temas que têm domínio, fica muito difícil isso ser uniforme, isso ser totalmente democrático, senão nem todo mundo tem acesso, né?

Nós tamos pensando em institucionalizar, tira um pouco da informalidade, mas nós tamos pensando em institucionalizar esse bate papo, assim, mensal, que o gerente executivo saia do seu lugar e vá, por exemplo, o pessoal da área de informações, Paulo vai ali e bate um papo com o pessoal, na torre mesmo, que seja um bate papo informal, mas que seja uma atitude que, no plano de comunicação a gente consiga provocar, pq o Antonio faz isso e pode ser uma idéia interessante pros outros fazerem também.

alguém tem que patrocinar. Na hora do aperto, alguém tem que patrocinar.

tá certo? Esse reconhecimento, p. ex.: vai ter uma seleção prá gerente de divisão, vão escolher alguns senior, o colegiado se reúne com os gerentes de divisão e vão escolher alguns sênior para participar do processo. O que adianta o pleno de outra divisão achar que vc é um cara legal, altruísta e que ajuda ele? Então é legal, mas tem todo esse aspecto comportamental da coisa.

isso vc não tangibiliza. É a parte intangível.

de ser reconhecido e incentivado.

Mas isso é real e acho que é aquilo que a gente tava falando também... O operacional... se eu não falar...é preciso ver essa proposta todinha do *flow* pr'entender esse negócio. Isso é controladoria

SUGESTÕES

todo mundo é responsável. Tem que ter a humildade de chegar, se vc tiver numa área e não souber... levantar e ir lá perguntar...tava almoçando hoje, chegou o pessoal da varejo : “Cês ficaram doidos? Recebemos uma nota da controladoria, falando de produto que tem que mudar. A custos pega uma nota, fez uma análise de custos perfeita. Aí começa a falar de produto, d gestão de produto da varejo. E chegou a uma série de conclusão, por exemplo: vamos acabar com s datas-base, deixar só uma. Puxa vida, cês tão brincando! Então. gente começa a falar de coisas.... aquela história de vc não levantar e ir conversar...sem fazer essa rede de *network* e vai começar a falar de... pelo amor de...

Deus!...não custa nada pegar o telefone e ligar: “vem cá o varejo, o que está acontecendo nesse produto?” não. Levaram ao conselho diretor. Fizeram um grupo de trabalho lá agora prá fazer outra nota, pr´dar porrada aqui...olha só que *stress*, por conta do processo formal. Se tivesse um pouquinho de informalidade, sentava aqui e “Varejo, vamos fazer junto essa nota?”

não. Não foi apresentado a eles. É isso que eles tão falando, não vieram aqui e mostraram o negócio prá eles. Então é essa informalidade é ...

Olivia – é o que salva...

Lucas – é necessária...

não sei se eu fico voltando sempre na questão do comitê, mas eu lembro que, quando falaram que iam colocar num *workflow* tudo que tinha decidido, um grande processo da controladoria se resolvia dentro do comitê de composição, né? O que acontece: eu não conseguia entender como é que todas aquelas variáveis iam caber dentro de uma programação. Então eu imagino, a solução que deveria ser dada, aquelas coisas rotineiras, de menor importância, igual àqueles pré-roteiros que vinham aos montes, aquilo poderia ser automatizado. E isso aí resolve. Não precisava reunião para aquilo.

agora aquelas questões de modelagem, aquelas questões, aquilo ainda devia continuar... talvez não com aquela frequência, por que eram 2 horas de reunião, terça e quinta, né? Então era muito tempo dedicado, então às vezes tinha mesmo que... essa parte do operacional

Olívia – por que a gente não propõe isso?

SUGESTÕES

Pedro – agora, essa outra parte, não deveria...

Francisco – não sei, viu...Olívia,k pq a gente pode cair no mesmo erro do passado. Se a Irlene, Francisco e não sei quem não participarem...a coisa não anda...

Olívia – mas a gente vai começar a preparar..

Francisco – eu acho perigoso...

colocar ao menos, como referência? Pq ele é uma bagagem fantástica...

hoje não tem esse fórum mis, né? Qdo a gente institui uma sala de bate-papo aqui não chega nem perto daquilo, daquele conteúdo todo que tinha

aí que tá o ponto que eu acho crucial. Pq hoje nós fazemos isso prá produtos que são um pouco mais complexos, que estão fora da... e fazemos informalmente. Agora...a pessoa que tá chegando, e aí eu volto a dizer..

Francisco – tudo é complexo! Não existe o óbvio prá ela!

vcs acham que,no momento atual, daqui prá frente, vcs acham que os *gatekeepers*, ou os potenciais *gatekeepers* têm espaço pra contribuir para melhorar o desempenho da diretoria?

Pedro – eu acho que tem

Olivia – eu também acho que tem

Francisco – sinalização a gente tem positiva

mas ainda falta uma discussão mais ampla da inserção de cada projeto no processo de gestão da empresa.

Francisco – é a questão da estratégia, que tá faltando..

Gabriel – e chegar isso, na última linha lá, no júnior.

SUGESTÕES

os *gatekeepers*, eles são s ferramentas, são disseminadores de conhecimento

Olivia – eles têm que puxar a discussão

Lucas – chamar a discussão

Olivia – perguntar a opinião...

Gabriel – institucionalizar fórum de discussão, se não institucionalizar a discussão, teve uma iniciativa acho que do Guga, a sala de bate-papo. Aquilo ali, acho que pode ser visto como uma iniciativa. Acho que não é o suficiente. Acho que a controladoria poderia investir um pouco mais nisso, prá até nincentivar o pessoal que tá aqui.

essa é uma questão, a outra...mas eu ainda acho que preciso mais de fóruns de discussão que vão mais na linha do estratégico, reunir os capa-preta da controladoria, pensar assim...

Francisco – mas não o operacional, o estratégico..qual é a função de uma controladoria hoje, o que a gente tá fazendo...

Lucas – coisas que nós estávamos discutindo,

Francisco – como a gente quer ser visto, como estamos vistos, como é que a gente quer ser visto...uma visão de futuro da controladoria...

Lucas – eu... eu percebo assim, tem muita coisa que tá latente... tem essas discussões..modelo de avaliação...arquitetura... nós vamos mudar tudo...vem basileia, vai mudar meio mundo de novo...que impacto tem nos modelos, pontos virtuais, arena, como é que a gente vai fazer gestão disso tudo?

teria que fazer assim, chega três horas da tarde, não tem reunião nenhuma, aí eu falo: Lucas vamos lá no suco e ciao tomar um café, aí tem 20 minutos sem telefone e dá prá conversar.

SUGESTÕES

Francisco – conversar as questões estratégicas...é o que tô falando, nosso processo tá todo operacional...são discussões estratégicas, discussões que demandam pessoas com um pouco mais de tempo de controladoria, e foram deixadas prá trás, por que o operacional não deixa...então é isso, é a questão de vc ser mais estratégico, mais estratégico não é um conceito teórico, não, é extremamente prático, são um monte de questões que gente arrasta aí há 10 anos

Olivia – o que seria interessante, separar um tempo prá isso? Um vez por semana vamos bater meia hora, duas horas de conversa, separou aqui nessa sala 1, reúne os capa-pretas, quem tem essa visão de controladoria...

Gabriel – se o colegiado patrocinar, ótimo.

Pedro – acho que tem que ter uma sinalização de que esse tipo de iniciativa é vista com bons olhos, né?

Algumas diretorias colocaram uma estrutura, que não tem só sênior. Algumas diretorias colocam uma área com master que tá ou tocando projeto, ou vendo coisas estratégicas. Ou seja o ócio criativo, como é chamado, mas são pessoas que estão fora do operacional. Tira, ó! Vcs aqui, vcs tão fora do operacional. Vc vão analisar processos, vcs vão analisar estratégia..

ou fica tocando projetos

cê tem que tirar pessoas do processo, e colocar elas pensando em projetos estratégicos...

pega 2 caras aqui, vai visitar escritórios *corporate* no Brasil, pra ver como que é o dia-a-dia disso, mostrar como é o resultado, como é a avaliação, vai conhecer a realidade do *corporate*, vai ver a realidade de uma agência de varejo, que não é a mesma coisa de um *corporate*. vai ter uma idéia, até prá qdo vc fazer um acordo de trabalho, vc ver o que é importante, o que toma tempo do cara, e o que não é. Mas isso é despesa... não é investimento

seria o que o Francisco falou – tirar o operacional

SUGESTÕES

eu acho que querem recuperar...

Lucas – eu acho que querem recuperar

e é o papel, que é importante!

eu acho que provocando essas discussões.

Fred – mas tem que ter patrocínio lá de cima, senão não adianta

Francisco – eu acho que tem que ter esse apoio e articulação aqui na controladoria. Incentivar a articulação entre as áreas, incluir a controladoria em outras áreas,

Olívia – tem que incluir esse tipo de troca aqui: conversa, discussão, bater papo, falar de controladoria, uma coisa mais ampla, mais estratégica,

Gabriel – eu tenho uma proposta aí, então, mais estruturada. Eu entendo que eu tenho conhecimento, imagino, dessa visão sistêmica da controladoria. Aí tem um júnior lá no orçamento, que não tem tanto quanto eu. Ele tem o processo dele lá e vai efetuar o processo, as operações, e em algum momento, as atividades dele lá vão ter reflexo no acordo de trabalho. No entanto ele não conhece, ou nem sabe dessa necessidade...

E assim, se ficar no informal, totalmente, de iniciativas individuais, ou fóruns específicos, corre o risco daquele cara não ter acesso a isso, e continuar, de certa forma, o operacional causando problema por falta de disseminação de conhecimento. Eu entendo que teria que parar, vamos pegar o pessoal que chegou de... X... de 2002 prá cá, e vamos fazer um workshop com esse pessoal, vamos falar de mensuração, é assim que funciona, o resultado de agência é assim, serve prá tomar decisão assim, o resultado da área é assim... aí vem o outro... a despesas é assim...é controlada assim, tem o custo padrão que não se altera, tem o padrão de cad cargo...enfim...

SUGESTÕES

Francisco – vai ter esse curso agora, de controladoria...

Gabriel – avaliação de desempenho serve prá isso, tem que integrar com os outros sistemas dessa forma...a contabilidade gerencial..

Gabriel – o gerente de divisão de cada divisão sugere um ou dois seniores

Pedro – ou então abre prá voluntário, quem quer...

Lucas – tem esse curso de 5 dias...

Gabriel – está sendo desenvolvido, mas e prá gerente de agência...

Então esse pessoal mais antigo de controladoria, que participou dessas coisas, ou alguns que entraram mais no final dessa fase mas ainda pegaram..esses eu vejo como *gatekeepers*.

o tanto de pessoas que nós temos com aquele perfil. Tinha o Derli, mas ainda tem o Francisco, o Everaldo, Marcio, Luís, tantos professores... Sérgio e mais uns aí..

qualquer divisão aqui, quando vc pensa, já vem as pessoas na cabeça da gente... eu preciso falar com tal pessoa em tal lugar....

eu tenho essa percepção que vcs têm. Eu tenho a percepção de que várias pessoas aqui são referência prá diversos assuntos. Não tenho dúvida disso. Acho que qualquer assunto que vc for tratar em termos de banco, vc vai encontrar pessoas altamente capacitadas aqui dentro da controladoria.

eu vejo assim, a gente tem referências aqui na controladoria; não é difícil...em mensuração em avaliação, em controle...a gente não tem muita dificuldade pra identificar quem são esses *gatekeepers*.

SUGESTÕES

Pedro – e se tiver alguém coordenando esse treinamento, faz o convite prá essas pessoas...prá ver a disponibilidade delas em participar...na verdade eu vejo que isso é muito importante, mas é emergencial e esporádico.tem pessoas aqui de 2002 prá cá que não têm o conhecimento, aí vc faz o treinamento... ou vc tá propondo assim: manter isso, e à medida que a pessoas fossem entrando a gente, tipo... oferecer um treinamento pra essas pessoas?

Lucas – pois é... esse curso serve prá mostrar o que é controladoria, o que é avaliação, esse curso deveria ser voltado, não só prá gerente, mas também internamente, aqui, pq tem muita gente que se vc perguntar, não sabe o que é. Quais são o macroprocessos de uma controladoria, cê num vai saber...

o colegiado patrocina...

isso deveria ser obrigatório para pleno... pro júnior talvez não tenha jeito, pq o gerente dele talvez não tenha acesso, mas pro cara virar pleno aqui deveria ser obrigatório ter esse curso.

eu fiquei pensando, essa questão de rotular é complicado, mas, se o colegiado acha que a figura do *gatekeeper* é uma figura importante na disseminação de conhecimento, e fosse investir nisso aí. Ó vou dar uma viajada aqui, tipo *brainstorming*, identificar por assunto, os principais assuntos, os principais processos, quem as pessoas enxergam eu são pessoas que detêm conhecimento daquele assunto. Seriam mapeadas s pessoas que os colegas reconhecem que detém aquele conhecimento. Pronto.por votação, sei lá... seriam consultados. Essas pessoas que forem reconhecidas como conhecedoras, e detêm aquele conhecimento, essa pessoas seriam mapeadas e o colegiado ia conversar nas divisões, de certa forma, essas pessoas são reconhecidas pelo grupo inteiro como pessoas ue detêm conhecimento. Então eu gostaria que fosse dado espaço prá elas, e além dos projetos que elas tocam, dos grupos de trabalho que elas participam, elas tivessem uma certa flexibilidade n administração do tempo delas, pra participar de outras atividades de disseminação de conhecimento e aí eu não preciso rotular as pessoas, que ela é *gatekeeper* daquele assunto, mas ela , nas atividades que ela vai conduzir daqui pra frente, naturalmente ela vai ser reconhecida pelas pessoas.

Pedro – eu acho que não... eu acho que ele é cobrado pelo operacional, só.

SUGESTÕES

Lucas – a Irlene marcou uma reunião aqui hoje e todo mundo veio... eu acho que a gente caba, dentro do próprio setor, por estar a mais tempo, por ter uma... eu sou responsável pelo que eu faço, não precisa ficar olhando todo dia...aí eu administro meu tempo. Minha tarefa é essa, meu projeto é esse e eu administro meu tempo, e tô prestando conta pro gerente. Ms a gente acaba tendo uma certa margem de tempo.

Se a controladoria resolvesse mapear... quem entende de avaliação é o fred, de raroc é o Lucas...

aí, isso aí seria também uma forma de reconhecimento, uma forma de recompensa. Pelos pares, que identificaram na pesquisa, e fazendo parte do conhecimento do colegiado: ó, esses caras aqui são os capa-pretas. A partir desse momento, hoje a gente veio aqui pra falar com vc. Mas é uma coisa esporádica, a gente sabe que se vc for fazer uma reunião toda semana, nós não vamos vir. Na verdade a partir do momento que eu mapeio e falo assim: essas pessoas são importantes, vou ter que conversar com os gerentes dessas pessoas, se não forem os próprios gerentes, para flexibilizar o tempo delas para iniciativas de disseminação de conhecimento.não sei se isso é previsto.

eu imagino que pra gente aproveitar isso a gente teria que ter uma proposta que se tornasse um processo continuo aqui dentro.alguma coisa prática. Alguma coisa emergencial pra atender uma carência , a gente pode fazer. Ms outra coisa é institucionalizar um processo que possa minimizar as cosas estão inibindo a disseminação de conhecimento na controladoria. Eu pensei numa coisa desse tipo. Não sei se é a melhor solução.

mas eu devo provocar essa discussões dentro de algum processo que ocorre naturalmente

E essas ações formais, assim, como é a sala de bate-papo, só não garante que a gente tenha....

Olivia – não garante mas é muito legal, viu?

SUGESTÕES

Francisco – sim....mas não é uma questão específica dos *gatekeepers*.

Lucas – pq pra promover isso, a atuação dos *gatekeepers*...eu vejo muito assim, tem esses encontros e há necessidade de esses *gatekeepers* terem liberdade de comparecer.

eu acho que a idéia da sala de bate-papo é fantástica, só que eu acho que a gente pode aproveitar melhor...

Olivia – acho que o papel do administrador é fundamental, nós tivemos um gerente que falava: gente, vão lá. Vamos ver qual é...para aí meia hora, não vai fazer falta no seu trabalho...

eu acho que essas ações, essa rede, eu acho que é dar liberdade

Olivia – estimular

Pedro – dar liberdade

Lucas – e como eu vou estimular? “eu quero vcs voando, entendeu? Voando!”

como eu vou ar liberdade, como eu vou incentivar? É pelo conjunto de atitudes, né? Não tem uma fórmula

Francisco – exatamente

São discussões que não ocorrem com frequência. Por isso ela falou da necessidade dos xeretas, então vc acaba se metendo. Fica sabendo de uma reunião; eu vou, eu vou...eu queria participar...tenho esse aspecto da iniciativa. É muito difícil, igual o que a irlene tá querendo: que ações eu tomo prá promover isso...

pelo menos vai acontecer o seguinte: depois de um treinamento desse, esse pessoal que participou, j´vai conhecer os *gatekeepers* de cada tópico ou visão sistêmica e vai se recordar com mais frequência, pra evitar aquele caso que eu falei lá trás do evento, do cara do orçamento que afeta a avaliação...

SUGESTÕES

eu vejo assim: botar o rótulo, eu acho que não é legal. Mas o problema que eu vejo e a gente tava discutindo é o seguinte: às vezes as pessoas aqui na controladoria têm dificuldade de identificar esse *gatekeeper*. E não é só dificuldade de identificar, é pq na verdade, elas não conhecem, elas não sabem...

eu tô pensando que isso é uma coisa diferente da outra... uma coisa é reconhecer os *gatekeepers*, eu acho que isso é facilmente identificável. Outra coisa é vc saber quem é especialista em determinado assunto, acho que são coisas diferentes. Eu posso não saber que o Gabriel é especialista em Raroc, mas eu identifico nele um *gatekeeper*.

mas vc já começando a ver mais ou menos o perfil da pessoa, quem tem mais conhecimento...

vc pode não saber que o cara é especialista naquele assunto, mas vc sabe mais ou menos que os caras sabem quem sabe.

vc pode ser um especialista e não ser um *gatekeeper*.

eu não sei se dessa forma a gente poderá legitimar ...ou marcar, ou reconhecer os *gatekeepers*..pode até estar marcando o especialista em Raroc

contribuir eu acho que contribui muito. A medida que dissemina, que passa conhecimento ali prum júnior e de que forma, eu acho que é provocando essas discussões.

As discussões e até os bons *gatekeepers*, se vc for montando os referenciais dele, eles nascem muito das discussões. ele tem um papel que ele vai desempenhar, e ele tem necessidade de estar xeretando meio mundo

voltando no que o Lucas tava falando, e voltando na sala de bate-papo, o *gatekeeper* não é o cara que é identificado: olha, cê vai falar sobre caixa central. Ele até pode ser...o *gatekeeper* de fato é o pentelho que vai lá, e vai começar a fazer pergunta e ah, tem isso assim assado...e aí o que acontece...

Olivia – “ah, eu já li um negócio aqui, tá?”

SUGESTÕES

Francisco – e aí pro restante, pô esse cara aí, de fato, ele tá fazendo o link, ele tá antenado. É essa pessoa.

o Luís incentiva tanto, que chega ao ponto seguinte: meu Deus, eu vou trabalhar que hora?

Olivia as vezes as pessoas reclamam que o chefe não dá feedback. Com ele não: tá bom Luís, chega de *feedback*...