



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

GUSTAVO DE ABREU FIUZA

**A percepção dos analistas de TI do Banco do Brasil quanto
à importância da transformação do conhecimento tácito
em conhecimento explícito**

Brasília – DF

2011

GUSTAVO DE ABREU FIUZA

**A percepção dos analistas de TI do Banco do Brasil quanto
à importância da transformação do conhecimento tácito
em conhecimento explícito**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre, Victor Manuel Barbosa Vicente

Brasília – DF

2011

FIUZA, Gustavo de Abreu.

A percepção dos analistas de TI do Banco do Brasil quanto à importância da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito / Gustavo de Abreu Fiuza. – Brasília, 2011.

35 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Mestre, Victor Manuel Barbosa Vicente, Departamento de Administração.

1. Gestão do conhecimento. 2. Conhecimento tácito. 3. A percepção dos analistas de TI do Banco do Brasil quanto à importância da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. I. Título.

GUSTAVO DE ABREU FIUZA

**A percepção dos analistas de TI do Banco do Brasil quanto
à importância da transformação do conhecimento tácito
em conhecimento explícito**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Gustavo de Abreu Fiuza

Mestre, Victor Manuel Barbosa Vicente
Professor-Orientador

Professor Doutor, Eduardo Raupp
Vargas
Professor-Examinador

Professor Mestre, Victor Manuel
Barbosa Vicente
Professor-Examinador

Brasília, 09 de Abril de 2011

Dedico esta monografia, primeiramente a Deus que me deu força para concluí-la e a minha esposa e filho de quem tirei momentos de convivência, mas que serão recompensados por muitos e muitos anos de carinho e amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Carla, que me incentivou, cobrou e suportou minha ausência. Ao meu filho Lucas que inconscientemente dizia para mim com seu olhar e suas gracinhas “Papai, vai em frente que você consegue”, ao meu grande amigo e compadre Sílvio, que em momentos em que quase desisti me puxou de volta aos estudos e finalmente a Deus que se fez presente através destas pessoas tão especiais.

Podemos conhecer tudo, salvo a nós próprios.
(Stendhal)

RESUMO

Em um mercado competitivo como é o das instituições financeiras o presente estudo busca perceber como os analistas de TI do Banco do Brasil identificam a importância da transformação do conhecimento tácito em explícito na organização. A luz dos estudos sobre o conhecimento e sua criação nas organizações, elaborado por Nonaka e Takeushi, aplicamos uma pesquisa que permitiu identificar que estes profissionais têm consciência da relevância que a produção de conhecimento na organização representa e mais, estão dispostos a contribuir com essa produção, desde que a organização os apóie. Portanto o Banco do Brasil pode e deve aproveitar essa disposição de seus colaboradores para ampliar sua competitividade através da produção de capital intelectual.

Palavras-chave: Conhecimento. Tácito. Explícito.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa etária:	21
Tabela 2 – Tempo de serviço:	21
Tabela 3 – A percepção dos profissionais:	22

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Formulação do problema	11
1.2	Objetivo Geral	11
1.3	Objetivos Específicos	11
1.4	Justificativa	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	O que trataremos aqui	13
2.2	Tácito X Explícito	13
2.3	Com a palavra, os especialistas	14
2.4	Outros estudos sobre o conhecimento	16
2.5	Contextualizando o assunto na Diretoria de Tecnologia do Banco do Brasil	17
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	19
3.1	Caracterização da organização, setor ou área	19
3.2	População e amostra ou participantes do estudo	20
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	20
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	21
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	27
	REFERÊNCIAS	29
	APÊNDICES	31
	Apêndice A – Questionário	31
	Apêndice B – Análise CLUSTER	32

1 INTRODUÇÃO

Dois conceitos importantes da área de gestão do conhecimento são: O conhecimento tácito, que é aquele que está somente na cabeça das pessoas e que é difícil de ser transmitido a outras e o conhecimento explícito, é aquele formal, claro e de fácil transmissão. (POLANYI, 2003)

O conhecimento organizacional constitui-se em ativo invisível que é acumulado vagarosamente ao longo do tempo e, desta forma, está impossibilitado de ser negociado ou facilmente imitado por concorrentes, uma vez que representa a base e os alicerces da história e da cultura da organização. Quanto mais especificidades esse conhecimento demonstrar em relação à organização, mais ele se tornará seu ativo estratégico. Esse conhecimento é o fundamento das competências essenciais da organização, uma vez que ele pertence ao seu capital humano, existindo exclusivamente no cérebro das pessoas. Portanto, as competências essenciais configuram-se por conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, resultantes da aprendizagem, produzindo vantagem competitiva para a organização. (FLEURY, 2001)

Em momento de renovação do corpo funcional, grande montante de conhecimento tácito evade das organizações, prejudicando assim seu crescimento e retrocedendo a evolução de processos já maduros, pela perda de práticas que existiam somente na mente daqueles que se desligaram da empresa.

Assim, como não é possível manter os profissionais eternamente ligados a organização, surge a necessidade do gestor em evitar que todo este capital intelectual se perca em cada processo de renovação do capital humano da organização.

1.1 Formulação do problema

Em um mercado em que os produtos e serviços tendem para a realidade de commodities, o capital intelectual e humano das organizações se torna verdadeiro diferencial mercadológico. Assim o grande desafio dos gestores está em como transpor as renovações de capital humano com a menor perda possível de capital intelectual.

Trazendo este problema para a área de Tecnologia da Informação (TI), a questão não se mostra diferente. Assim, com o objetivo de entender qual a percepção dos analistas de TI do Banco do Brasil sobre o assunto, analisamos por meio da pesquisa a seguinte pergunta:

a) Qual a importância na percepção destes profissionais sobre a necessidade de converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito na área de TI do Banco do Brasil?

1.2 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem por objetivo analisar, avaliar e descrever qual a importância da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito para os analistas de TI do Banco do Brasil.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil destes profissionais;
- b) Identificar se esses profissionais acreditam que possuem conhecimentos tácitos relativos à sua atividade profissional;
- c) Identificar se esses profissionais consideram importante para si, transformar o conhecimento tácito em explícito;

- d) Identificar se esses profissionais consideram importante para a empresa, transformar o conhecimento tácito em explícito;
- e) Identificar se esses profissionais consideram a empresa fornece informação e/ou mecanismos que viabilizem essa transformação;
- f) Identificar se esses profissionais estão dispostos a contribuir para essa transformação e conseqüentemente para a criação de conhecimento na empresa.

1.4 Justificativa

Por meio deste estudo, estaremos permitindo que o mercado e principalmente que o Banco do Brasil possa perceber o quão próxima ou o quão afastada está a percepção dos seus analistas de TI sobre a construção do conhecimento organizacional em relação às práticas academicamente recomendadas. Assim, permitindo a organização, traçar estratégias para corrigir ou potencializar sua capacidade em produzir conhecimento explícito dentro da área de Tecnologia da Informação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O que tratamos aqui

Neste tópico trouxemos algumas definições de conhecimento tácito, como forma de permitir ao leitor compor com clareza este conceito tão importante. Em seguida tratamos de como o conhecimento tácito se insere no ambiente empresarial e seu papel como diferencial mercadológico, no que diz respeito à vantagem competitiva das organizações. Usamos como principal referência a obra **Criação de conhecimento na empresa** dos autores Nonaka e Takeushi que relatam com riqueza de detalhes suas pesquisas sobre o assunto. Posteriormente, descreveremos alguns resultados de outros trabalhos científicos que tratam do assunto “conhecimento” e suas relações e formas tácitas e explícitas. Por fim, esclarecemos como o conhecimento tácito pode se perder, justificando a importância de transformá-lo em conhecimento explícito, dando assim maior longevidade ao capital intelectual das organizações.

2.2 Tácito X Explícito

Segundo Polanyi (2003), conhecimento tácito representa tudo àquilo que sabemos e que não pode ser verbalizado ou escrito através de palavras. Rodrigues, (2001) afirma que o conhecimento tácito depende das experiências, valores, emoções e relacionamentos dos indivíduos.

Spender (2001) defende que “[...] conhecimento tácito é um termo complexo usado para identificar o conhecimento que não pode ser armazenado na forma inanimada e, assim, transportado ou comercializado”.

Argumenta Oliveira Júnior (2001) que o conhecimento tácito possui os seguintes componentes: consciente; automático; e coletivo.

A partir das definições apresentadas podemos perceber que o conhecimento tácito se configura como aquilo que as pessoas sabem, mas não podem transmitir a outros formalmente.

Desta forma, podemos verificar que este conhecimento tácito, de cada indivíduo, dentro das organizações, compõe em grande parte seu capital intelectual. Vejamos o que diz Jones e Wood (1984) ao apontar para a necessidade de melhor compreender a relação entre conhecimento tácito e novas tecnologias, considerando que o conhecimento tácito se insere no âmbito das dimensões subjetivas do trabalho, formas inconscientes e geralmente não reconhecidas através das quais os trabalhadores, mesmo desqualificados, utilizam um saber com amplo poder de intervenção nos trabalhos prescritos.

2.3 Com a palavra, os especialistas

É praticamente impossível discutir o conhecimento nas organizações e principalmente sua construção dentro delas, sem mencionar os estudos de Nonaka e Takeushi.

Na obra *Criação de Conhecimento na Empresa*, os autores relatam o sucesso das empresas japonesas nas décadas de 70 e 80 e destacam que o grande diferencial dessas empresas é a forma com que estas produzem conhecimento organizacional.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), Por criação de conhecimento organizacional queremos dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Para estes autores, o conhecimento humano representa o verdadeiro diferencial das empresas japonesas.

Mas como o conhecimento é produzido nas organizações? Ou estas só o processam?

Para responder a essas questões e entender como o conhecimento surge e é transformado nas empresas vamos entender os dois tipos de conhecimento humano discutidos neste trabalho.

Um é o conhecimento explícito, que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode ser então transmitido, formal e facilmente, entre indivíduos. Argumentamos, contudo, que o conhecimento tácito, difícil de ser articulado na linguagem formal, é o tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. (Nonaka e Takeuchi, 1997)

Assim os conhecimentos explícitos e tácitos se completam. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. Portanto a criação do conhecimento, segundo os autores, tem dois componentes principais: as formas de interação do conhecimento e os níveis de criação.

Concluem então que temos quatro principais processos de conversão do conhecimento: do tácito para o explícito; do explícito para o explícito; do explícito para o tácito; e do tácito para o tácito. (Nonaka e Takeuchi, 1997)

Assim podemos nos questionar se os indivíduos têm a consciência de que possuem conhecimento tácito em suas profissões e quão importantes são para as organizações onde trabalham.

Mas para entender como o conhecimento é criado e transformado nas organizações, é preciso primeiramente compreender melhor o que é o conhecimento.

Segundo Drucker (1993), na sociedade do conhecimento, este não é mais apenas um recurso, ao lado do trabalho, capital e terra, mas sim o único recurso significativo atualmente.

Toffler (1990) observa que o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro.

E o grande diferencial entre a visão ocidental e a oriental do conhecimento e que a primeira pouco se preocupou em entender os mecanismos e processos pelos quais o conhecimento é criado, enquanto a segunda foca-se em entender como o conhecimento se torna explícito, ou seja, como nossas intuições e saberes informais se transformam em algo claro e multiplicável. (Nonaka e Takeuchi, 1997)

2.4 Outros estudos sobre o conhecimento

Como forma de ilustrar as aplicações e manifestações do conhecimento em suas formas tácita e explícita na área acadêmica, faremos referência a alguns estudos sobre o assunto.

Em um estudo realizado pelo mestrando Filho (2009), foram analisadas as manifestações do conhecimento tácito nas estratégias de ensino do curso de medicina na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

O estudo concluiu que a forma com que os estudantes deste curso são capacitados, em muito se aproximam dos princípios de transformação de conhecimento abordados por Nonaka e Takeushi. E destaca ainda que todo o sistema de ensino deve atentar para uma nova forma de construção de conhecimento, que propicie ao aluno o desenvolvimento de habilidades que o conduzam a busca contínua pelo conhecimento através do uso da criatividade e senso crítico individualmente e em grupo.

Em outro estudo desenvolvido por Shinyashiki, Trevizan e Mendes (2003), foi analisado o papel da enfermeira no processo de gestão de conhecimento e, como a criação e socialização deste conhecimento se torna vantagem competitiva para as organizações.

A pesquisa concluiu que “O desempenho sustentado de serviço de enfermagem de qualidade depende, dentre outros fatores, de uma cultura de compartilhamento de aprendizagem e conhecimento com vistas à obtenção de competências para o cuidado ao cliente. Assim sendo, o enfermeiro em posição de liderança, atento aos aspectos tácitos e explícitos do conhecimento, passa a enfatizar o processo de integração e criação do conhecimento.” (Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional, 2003)

Já no artigo desenvolvido por SANTOS (2009) foram avaliados como os benefícios das práticas de gestão do conhecimento estão associados à competitividade das organizações na perspectiva dos gestores. O estudo apresentou a seguinte conclusão segundo o autor:

Os gestores entrevistados reconhecem que há uma relação entre as duas variáveis, sendo identificados também diversos fatores que contribuem e são utilizados pelas empresas no ciclo da gestão do conhecimento: geração, identificação, armazenamento, disseminação, compartilhamento e uso do conhecimento organizacional. As medidas de desempenho citadas não podem ser configuradas como medidas reconhecidas. Contudo, trazem indícios com os benefícios obtidos a partir da gestão do conhecimento como, por exemplo, a redução de custos, a agilidade de processos e o aumento de satisfação dos clientes. (SANTOS, 2009)

ESCRIVÃO (2011) avalia as medidas de criação do conhecimento na melhoria dos resultados da educação ambiental e propõe o processo de criação do conhecimento como indutor para a educação ambiental.

Como conclusão, o estudo propôs como principal recomendação à comunidade ambiental, que a informação e conhecimento ambiental são recursos da educação ambiental, bem como da gestão do conhecimento e podem ser desenvolvidos por ela.

Com estes quatro exemplos podemos perceber que a gestão do conhecimento, com ênfase na transformação do conhecimento tácito em explícito, está a cada dia mais evidenciada e funcionando como ferramenta primordial para a produção de ativo intelectual nas organizações, que conseqüentemente as confere importante vantagem competitiva em uma era em que o conhecimento se mostra como o grande insumo para o sucesso empresarial.

2.5 Contextualizando o assunto na Diretoria de Tecnologia do Banco do Brasil

É fato que as pessoas não permanecem para sempre nas organizações. Assim, no momento em que determinada pessoa não mais trabalhar na empresa, todo o conhecimento e experiência por ela adquirido se perderá se não for transformado em conhecimento explícito.

Logo, podemos concluir que em grandes processos de renovação do capital humano nas organizações, quantidade significativa de capital intelectual é perdida pelas organizações.

Contextualizando o cenário específico deste trabalho, em uma área como a Diretoria de Tecnologia do Banco do Brasil, onde estão lotados os analistas de TI da empresa em questão, é fácil verificar que tal perda de capital intelectual pode provocar forte retrocesso de processos tecnológicos, ou até mesmo a desativação de sistemas inteiros.

Assim, se insere esta pesquisa, com o objetivo de avaliar a percepção destes profissionais a respeito da relevância da manutenção dos saberes tácitos, através de sua transformação em conhecimento explícito e por sua vez armazenável, reutilizável e componente permanente do capital intelectual da organização.

Observe a afirmação de que a idéia do tácito, apesar de ser mais uma dicotomia – Tácito vs. Explícito - é frutífera para se pensar diversos fenômenos, principalmente se tem em conta não uma dicotomia fechada, mas uma compreensão de gradação, de escala, de complementaridade. Ter claro o caráter tácito da informação permitirá pensar na socialização da informação como fundamental para qualquer processo onde se for lidar com transferência de informação, ou com educação á distância, ou instalações de bancos de dados, etc. Permite, em última análise, uma abordagem mais ontológica e compreensiva do problema da informação (OLIVEIRA, 1996).

Essa ligação tão íntima do tácito com o explícito, apresentada por Oliveira (1996), deixa clara a importância do estudo de técnicas e métodos que viabilizem a construção do conhecimento explícito a partir do tácito. Da mesma forma, fica claro que as organizações que conseguirem inserir em sua cultura tal importância estarão dando um passo significativo, no que tange a vantagem competitiva por capacidade de produção de capital intelectual.

É fazendo que se aprende a fazer aquilo que se deve aprender a fazer (ARISTÓTELES).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Como forma de responder aos objetivos específicos e ao objeto geral deste trabalho, foi adotada a estratégia metodológica de estudo de caso com característica descritiva, onde os dados foram tratados de forma quantitativa, coletados via questionário de perguntas fechadas aplicado a um grupo de analistas de TI do Banco do Brasil.

As respostas do questionário foram agrupadas e analisadas de forma que se possa identificar a opinião desta categoria de profissionais, e identificar sua percepção acerca do tema estudado no presente trabalho.

3.1 Caracterização da organização, setor ou área

A organização objeto deste estudo é o Banco do Brasil, sociedade de economia mista que tem como principal atividade a intermediação financeira, através da comercialização de uma série de produtos bancários, dentre os quais podemos citar: Conta corrente; Conta poupança; Títulos de capitalização; Seguros; Planos de previdência privada; Cartões de crédito; Fundos de investimento; etc.

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País, e hoje é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco do Brasil demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência.

Sua missão é ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País. (www.bb.com.br)

3.2 População e amostra ou participantes do estudo

Os analistas de TI do Banco do Brasil estão lotados na diretoria de tecnologia do Banco do Brasil e são atualmente aproximadamente 3000 colaboradores, distribuídos entre funcionários de carreira e terceirizados.

Como amostra serão respondentes desta pesquisa os 142 analistas de TI da divisão de cartões, que é responsável pelo desenvolvimento e manutenções dos sistemas corporativos responsáveis pelo processamento dos cartões de crédito, débito e pré-pago comercializados pela instituição, para retratar a percepção desta categoria sobre o assunto.

Os 142 analistas estão divididos em 64 funcionários de carreira do Banco do Brasil e 78 colaboradores terceirizados via contrato com empresas particulares.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O questionário estruturado de perguntas fechadas foi aplicado inicialmente a 5 respondentes, como piloto, para verificar sua consistência e efetividade na busca de subsídios para responder aos objetivos deste trabalho.

O questionário formatado, como foi entregue aos respondentes, consta como apêndice A do presente projeto.

Como forma de validar o instrumento de pesquisa utilizado, foi realizado um pré-teste com o objetivo de verificar o grau de clareza do mesmo, assim como, sua eficácia em atingir os objetivos desta pesquisa.

O questionário foi aplicado a cinco analistas, que não apresentaram dificuldades de entendimento sobre as questões propostas, nem tão pouco, em responder as questões de forma adequada.

Portanto o pré-teste foi considerado concluído com sucesso, viabilizando assim a aplicação do mesmo à amostra citada em epígrafe.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Como forma de ampliar o alcance da pesquisa dentro da amostra escolhida e facilitar a entrega das respostas, o questionário foi enviado para o email corporativo dos pesquisados.

As respostas recebidas foram tabuladas em planilha eletrônica, permitindo assim a análise dos dados, conforme descrito abaixo.

A pesquisa foi enviada em 02/02/2011 e as respostas foram aceitas até 10/04/2011, onde dentre os 142 pesquisados, foram obtidas 84 respostas, correspondendo a 59,15% da amostra.

Os pesquisados que responderam a pesquisa são 11 (13,10%) dos sexo feminino e 73 (86,90%) do sexo masculino.

A faixa etária dos respondentes está distribuída conforme tabela 1:

Faixa etária em anos	Quantidade	Percentual
18 - 25	5	5,95%
25 - 32	20	23,81%
32 - 39	29	34,52%
39 - 46	18	21,43%
46 - 53	6	7,14%
53 - 60	5	5,95%
60 - 67	1	1,19%
Total	84	100,00%

Tabela 1

Entre os respondentes, 40 (47,62%) possuem formação superior e 37 (44,05%) Pós graduação.

Quanto ao tempo de colaboração na empresa os respondentes estão distribuídos conforme tabela 2:

Tempo como colaborador em anos	Quantidade	Percentual
Menos de 1 ano	5	5,95%
De 1 a 5 anos	17	20,24%
De 6 a 10 anos	27	32,14%
Mais de 10 anos	35	41,67%
Total	84	100,00%

Tabela 2

Quanto as questões propostas com o objetivo de responder aos objetivos geral e específicos desta pesquisa, os resultados foram os apresentados na tabela 3:

Questão 1: Você acredita que possui conhecimentos tácitos sobre assuntos relativos ao trabalho que você exerce ou exerceu no Banco do Brasil?

Questão 2: Considera importante para você, transformar o conhecimento tácito em explícito?

Questão 3: Você considera importante para a empresa onde trabalha, transformar o conhecimento tácito em explícito?

Questão 4: Em sua opinião, a empresa onde trabalha fornece informação e/ou mecanismos que viabilizem essa transformação?

Questão 5: De posse destas informações e/ou mecanismos, você estaria disposto em contribuir com essa transformação?

	Discordo totalmente	%	Discordo parcialmente	%	Indiferente	%	Concordo parcialmente	%	Concordo totalmente	%
Q01	7	8,3%	5	6,0%	3	3,6%	37	44,0%	32	38,1%
Q02	0	0,0%	0	0,0%	4	4,8%	16	19,0%	64	76,2%
Q03	2	2,4%	1	1,2%	1	1,2%	10	11,9%	70	83,3%
Q04	7	8,3%	30	35,7%	13	15,5%	29	34,5%	5	6,0%
Q05	0	0,0%	0	0,0%	3	3,6%	28	33,3%	53	63,1%

Tabela 3

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, inicialmente através das respostas dadas pelos respondentes. Em seguida, os objetivos específicos e geral serão respondidos, com base nos resultados acima citados e nas referências bibliográficas deste trabalho.

Iniciaremos esta apresentação analisando as questões iniciais que caracterizam nossa população de respondentes.

É possível verificar que são em maioria homens, 86,90%, com formação superior ou pós graduados, 91,67% e também em maioria com idade entre 32 e 45 anos de idade, 55,95%.

Em seguida veremos qual a opinião destes analistas quanto aos conhecimentos tácito e explícito e sua importância para os mesmos e a empresa onde trabalham.

Verificamos então que 82,10% dos respondentes concordam parcial ou totalmente que possuem conhecimento tácito relativo a atividade profissional que exercem ou exerceram na empresa.

Foi observado ainda que 76,20% dos respondentes consideram altamente importante transformar este conhecimento em explícito, para seu próprio benefício, mostrando assim que esses profissionais possuem uma visão aderente a dos especialistas e estudiosos do assunto.

Tal aderência é ainda mais reforçada quando tal importância está relacionada aos benefícios desta transformação para a empresa onde atuam, visto que 83,30% dos respondentes concordam totalmente com essa importância.

Mas quando questionados sobre o apoio que recebem da empresa para viabilizar essa transformação, a maioria, 35,70%, acredita que tal apoio é insuficiente. Ao mesmo tempo, uma parcela representativa, 34,50%, afirmou que recebem tal apoio de forma considerável. Se ampliarmos nossa análise aos que discordam ou concordam totalmente com a afirmação da questão 3, verificamos que a maioria, 44,00% consideram o apoio vindo da organização insuficiente, enquanto 40,50% dos respondentes o consideram satisfatório. Assim, para podermos ampliar nossa análise, utilizaremos o método CLUSTER, que permite avaliar as respostas obtidas, em grupos obtidos a partir do perfil dos respondentes.

Verificamos ainda que 63,10% dos respondentes afirmaram que estariam altamente dispostos em contribuir para a transformação do conhecimento tácito em explícito, uma vez que estejam de posse das informações e/ou mecanismos para essa finalidade. Dessa forma verificamos que esses profissionais estão dispostos em produzir ativo intelectual na organização.

Observando as respostas obtidas sob a luz no método CLUSTER, inicialmente verificamos que o número de funcionários que responderam a essa pesquisa em relação ao total pesquisado é maior, 78,00%, quando comparado com o percentual de respostas obtidas entre os contratados pesquisados, onde o índice de respostas foi de apenas 44,00%. Assim, podemos afirmar que pelo menos o interesse em participar da pesquisa foi maior entre os funcionários de carreira da instituição, em comparação os colaboradores terceirizados.

Analisando as questões que buscam responder aos objetivos específicos deste estudo nos dois grupos de respondentes, funcionários e terceirizados, observamos que entre os funcionários, apenas 2,00% acreditam que não possuem nenhum conhecimento tácito relativo ao trabalho, enquanto entre os terceirizados esse percentual é de 18,00%. Quando a questão é a importância em converter o conhecimento tácito em explícito para a organização, 88,00% dos funcionários concordam enquanto somente 76,00% dos terceirizados compartilham da mesma opinião.

Um fato curioso é que apesar dos funcionários de carreira, possuírem maior estabilidade no emprego, os terceirizados apresentam maior disposição em contribuir para a transformação do conhecimento tácito em explícito, uma vez que 71,00% estariam totalmente dispostos enquanto apenas 58,00% dos funcionários apresentam a mesma disposição.

Em seguida avaliamos as respostas dividindo os respondentes em dois grupos, de acordo com a faixa etária, onde o primeiro compreende os colaboradores entre 18 e 40 anos e a segunda entre 41 e 67 anos. Neste cenário, foi possível verificar que os mais velhos atribuíram maior importância na transformação do conhecimento para si próprio, visto que 86,00% concordam totalmente com essa afirmação, contra 76,00% dos respondentes mais novos. E ainda os que tem mais idade apresentam maior disposição em transformar o conhecimento tácito em explícito, 71,00%, em relação aos mais novos, 60,00%.

Quando comparamos as respostas dos profissionais com mais tempo de profissão em relação aos menos experientes, a maior discordância se apresenta em uma questão previsível, uma vez que os mais experientes concordam em maior número, 44,00%, que possuem conhecimentos tácitos em relação à empresa, enquanto apenas 23,00% dos menos experientes corroboram com essa opinião.

Agora, dividindo os respondentes em quatro grupos, funcionários mais experientes, funcionários menos experientes, terceirizados mais experientes e terceirizados menos experientes, verificamos que os que mais acreditam que possuem conhecimentos tácitos sobre assuntos relativos ao trabalho são os funcionários mais experientes, 49,00% deles.

Em relação a considerar importante para si a conversão do conhecimento que possuem, os que mais concordaram foram os funcionários, mais e menos experientes, em ambos os grupos, 78,00% destes.

Quanto à relevância da conversão do conhecimento para a organização, os que mais concordaram também foram os funcionários mais experientes, 90,00%.

Na questão de maior polêmica, a que questiona sobre a contribuição do Banco do Brasil para viabilizar a transformação do conhecimento, a opinião dos grupos é a seguinte: 78,00% dos funcionários menos experientes concordam parcial ou totalmente. Entre os mais experientes este percentual cai para 26,00%. Já 54,00% dos terceirizados menos experientes concordam parcial ou totalmente, contra 43,00% entre os mais experientes.

Finalmente, sobre a disposição em contribuir para a construção do conhecimento na organização, os mais dispostos são os terceirizados mais experientes com 71,00% de concordância total.

Ainda através do método CLUSTER, analisamos as opiniões nos seguintes grupos: colaboradores mais novos, de 18 a 40 anos com formação de ensino médio ou superior; mais novos com pós graduação; mais velhos, de 41 a 67 anos com formação de ensino médio ou superior; e mais velhos com pós graduação.

Nestes grupos, podemos destacar:

- 100% dos mais velhos com ensino médio ou superior concordam totalmente com a afirmação de que é importante para eles a transformação de seus conhecimentos tácitos em explícitos;

- 100% dos mais novos com pós graduação concordam totalmente com a afirmação de que é importante para a empresa a transformação de seus conhecimentos tácitos em explícitos;
- 82,00% dos mais velhos com ensino médio ou superior concordam totalmente com a afirmação de que de posse de informações e/ou mecanismos que viabilizem a transformação do conhecimento tácito em explícito, estariam dispostos a contribuir para a produção de conhecimento na empresa.

Todos os dados obtidos com a análise CLUSTER podem ser consultados no apêndice B deste estudo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após explorar considerações de importantes pensadores no campo do conhecimento e analisar a opinião dos profissionais da área de TI do Banco do Brasil foi possível estabelecer um paralelo entre a percepção destes profissionais e os estudos acadêmicos sobre a transformação do conhecimento tácito e explícito.

Percebemos que esses profissionais, conscientemente ou não, percebem a importância da criação do conhecimento nas organizações e demonstram forte interesse, deste que amparados pela empresa, em colaborar com essa transformação. Assim corroboram com os acadêmicos que destacam como grande diferencial mercadológico o capital intelectual.

É fato que este estudo não esgota as análises possíveis sobre um assunto tão abrangente e complexo. E tampouco pode ser usado como referência conclusiva e permanente.

Mas podemos afirmar que foi possível responder aos objetivos propostos: Foi possível analisar a percepção desta categoria e compará-la com a de especialistas, traçando um diagnóstico claro de que os analistas de TI do Banco do Brasil estão aderentes as recomendações acadêmicas e mais, dispostos a participar ativamente do processo de criação do conhecimento na empresa, assim como pregam Nonaka e Takeushi.

Neste cenário, o que o Banco do Brasil pode fazer para explorar essa pré-disposição de seus analistas?

Os métodos e técnicas vivenciadas pelas empresas orientais podem ser implantados com sucesso no Banco do Brasil?

Ou seríamos capazes de adaptá-las e até mesmos evoluí-las de forma que se tornem mais aderentes a cultura da empresa?

As questões acima podem servir de motivação para novos estudos que complementem a presente pesquisa.

Não só o Banco do Brasil como todas as organizações devem se voltar para seus colaboradores e avaliarem se estes estão produzindo conhecimento. E se não, como

estimulá-los a isto, pois a cada dia, conhecimento é o verdadeiro “plus” que determina o fracasso ou o sucesso das empresas.

Conclui-se que, os profissionais estão “ligados” quanto à importância da construção do conhecimento e cobram das organizações meios para efetivar essa transformação. E as organizações devem estar atentas a essas oportunidades internas, e saber explorar ao máximo o intelecto de seus colaboradores, pois isso permitirá o crescimento destes e é claro, das próprias organizações, as colocando na dianteira, neste mercado cada dia mais disputado.

REFERÊNCIAS

DUGUID, P. & BROWN, J. S. **Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização**. In.: FLEURY, M.T.L. & OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Orgs.) *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo, Atlas, 2001.

ESCRIVÃO, Giovana; NAGANO, Marcelo Siedo; FILHO, Edmundo Escrivão **A Gestão do conhecimento na educação ambiental**. São Paulo, 2011. Disponível em < <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/1138/848>>. Acesso em: 16 Abr. 2011.

FILHO, Brailito Perazzo. **O conhecimento tácito e a aprendizagem baseada em problemas no curso de medicina da UESB: aproximações e reflexões**. 2009 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

FLEURY MTL, OLIVEIRA MM JÚNIOR, **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas; 2001.

JONES, B.; WOOD, S. **Qualificações tácitas, divisão do trabalho e novas tecnologias**. *Sociologia du travail*, n. 4, 1984.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. **Competências essenciais e conhecimento na empresa**. In.: FLEURY, M.T.L. & OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Orgs.) *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo, Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Vitória Peres de. **Uma informação tácita ou o aspecto tácito nos processos de geração e transferência de informação na ciência e no sufismo**. 1996. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro (ECO).

POLANYI, Michael. **A lógica da liberdade**. Topbooks, 2003.

RODRIGUES, S. B. **De fábricas a lojas de conhecimento: as universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente**. In.: FLEURY, M.T.L. & OLIVEIRA

JÚNIOR, M. de M. (Orgs.) *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo, Atlas, 2001.

SANTOS, André Eduardo Miranda **A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A CAPACIDADE DE COMPETIÇÃO**. São Paulo, 2009. Disponível em <<http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/viewArticle/254>>. Acesso em: 16 Abr. 2011.

SPENDER, J. C. **Gerenciando sistemas de conhecimento**. In.: FLEURY, M.T.L. & OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Orgs.) *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo, Atlas, 2001.

SHINYASHIKII, Gilberto Tadeu; TREVIZANII, Maria Auxiliadora; MENDES, Isabel Amélia Costa **Sobre a criação e a gestão do conhecimento**

organizacional. Ribeirão Preto: Scielo Brasil, 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692003000400013&lng=en&nrm=iso>. Acesso

em: 12 Out. 2010.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Questionário de pesquisa científica

Orientações iniciais: O presente instrumento tem o objetivo de coletar os dados necessários para o trabalho de conclusão do curso de administração a distância da Universidade de Brasília do aluno Gustavo de Abreu Fiúza. O trabalho em epígrafe tem a proposta de identificar a percepção dos analistas de TI do Banco do Brasil quanto à importância da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Para contextualizar os participantes desta pesquisa sobre o assunto, traremos os seguintes conceitos: **Conhecimento tácito** é aquele que está somente na cabeça das pessoas e que é difícil de ser transmitido a outras e **Conhecimento explícito** é aquele formal, claro e de fácil transmissão. (Polanyi, 2003)

Questões:

1.Nome (Opcional):

--

2.Gênero:

3.Idade:

<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	anos
------------------------------------	-----------------------------------	------

4.Escolaridade:

<input type="checkbox"/> Ensino médio	<input type="checkbox"/> Ensino superior	<input type="checkbox"/> Pós graduação
---------------------------------------	--	--

5.Tempo de serviço como colaborador do Banco do Brasil:

<input type="checkbox"/> menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos	<input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos	<input type="checkbox"/> mais de 10 anos
---	--	---	--

Para cada pergunta a seguir utilize a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
	6.Você acredita que possui conhecimentos tácitos sobre assuntos relativos ao trabalho que você exerce ou exerceu no Banco do Brasil?			
	7.Considera importante para você, transformar o conhecimento tácito em explícito?			
	8.Você considera importante para a empresa onde trabalha, transformar o conhecimento tácito em explícito?			
	9.Em sua opinião, a empresa onde trabalha fornece informação e/ou mecanismos que viabilizem essa transformação?			
	10.De posse destas informações e/ou mecanismos, você estaria disposto em contribuir com essa transformação?			

Apêndice B – Análise CLUSTER

Análise CLUSTER

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
Funcionários	1	1 2%	0 0%	0 0%	4 8%	0 0%
	2	2 4%	0 0%	1 2%	21 42%	0 0%
	3	3 6%	4 8%	1 2%	7 14%	2 4%
	4	21 42%	7 14%	4 8%	16 32%	19 38%
	5	23 46%	39 78%	44 88%	2 4%	29 58%
		50	50	50	50	50
Tercerizados	1	6 18%	0 0%	2 6%	3 9%	0 0%
	2	3 9%	0 0%	0 0%	9 26%	0 0%
	3	0 0%	0 0%	0 0%	6 18%	1 3%
	4	16 47%	9 26%	6 18%	13 38%	9 26%
	5	9 26%	25 74%	26 76%	3 9%	24 71%
		34	34	34	34	34
De 18 a 40	1	4 6%	0 0%	2 3%	6 10%	0 0%
	2	3 5%	0 0%	1 2%	24 38%	0 0%
	3	3 5%	3 5%	1 2%	10 16%	1 2%
	4	30 48%	14 22%	8 13%	21 33%	24 38%
	5	23 37%	46 73%	51 81%	2 3%	38 60%
		63	63	63	63	63
De 41 a 67	1	3 14%	0 0%	0 0%	1 5%	0 0%
	2	2 10%	0 0%	0 0%	6 29%	0 0%
	3	0 0%	1 5%	0 0%	3 14%	2 10%
	4	7 33%	2 10%	2 10%	8 38%	4 19%
	5	9 43%	18 86%	19 90%	3 14%	15 71%
		21	21	21	21	21
De 0 a 5 anos	1	3 14%	0 0%	1 5%	1 5%	0 0%
	2	2 9%	0 0%	1 5%	3 14%	0 0%
	3	0 0%	0 0%	0 0%	4 18%	1 5%
	4	12 55%	6 27%	3 14%	11 50%	8 36%
	5	5 23%	16 73%	17 77%	3 14%	13 59%
		22	22	22	22	22
Mais de 5 anos	1	4 6%	0 0%	1 2%	6 10%	0 0%
	2	3 5%	0 0%	0 0%	27 44%	0 0%
	3	3 5%	4 6%	1 2%	9 15%	2 3%
	4	25 40%	10 16%	7 11%	18 29%	20 32%
	5	27 44%	48 77%	53 85%	2 3%	40 65%
		62	62	62	62	62

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
De 0 a 5 anos	1 0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
Funcionário	2 1 11%	0 0%	1 11%	1 11%	0 0%
	3 0 0%	0 0%	0 0%	1 11%	0 0%
	4 5 56%	2 22%	1 11%	6 67%	5 56%
	5 3 33%	7 78%	7 78%	1 11%	4 44%
	9	9	9	9	9

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Mais de 5 anos	1 1 2%	0 0%	0 0%	4 10%	0 0%
Funcionário	2 1 2%	0 0%	0 0%	20 49%	0 0%
	3 3 7%	4 10%	1 2%	6 15%	2 5%
	4 16 39%	5 12%	3 7%	10 24%	14 34%
	5 20 49%	32 78%	37 90%	1 2%	25 61%
	41	41	41	41	41

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
De 0 a 5 anos	1 3 23%	0 0%	1 8%	1 8%	0 0%
Tercerizados	2 1 8%	0 0%	0 0%	2 15%	0 0%
	3 0 0%	0 0%	0 0%	3 23%	1 8%
	4 7 54%	4 31%	2 15%	5 38%	3 23%
	5 2 15%	9 69%	10 77%	2 15%	9 69%
	13	13	13	13	13

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Mais de 5 anos	1 3 14%	0 0%	1 5%	2 10%	0 0%
Tercerizados	2 2 10%	0 0%	0 0%	7 33%	0 0%
	3 0 0%	0 0%	0 0%	3 14%	0 0%
	4 9 43%	5 24%	4 19%	8 38%	6 29%
	5 7 33%	16 76%	16 76%	1 5%	15 71%
	21	21	21	21	21

C
L
U
S
T
R
4

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
De 18 a 40	1 3 8%	0 0%	2 6%	4 11%	0 0%	C L U S T E R 5
Até Superior	2 1 3%	0 0%	1 3%	12 33%	0 0%	
	3 0 0%	2 6%	1 3%	6 17%	1 3%	
	4 21 58%	9 25%	8 22%	12 33%	17 47%	
	5 11 31%	25 69%	24 67%	2 6%	18 50%	
	36	36	36	36	36	
De 41 a 67	1 3 27%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	
Até Superior	2 2 18%	0 0%	0 0%	3 27%	0 0%	
	3 0 0%	0 0%	0 0%	2 18%	0 0%	
	4 3 27%	0 0%	1 9%	5 45%	2 18%	
	5 3 27%	11 100%	10 91%	1 9%	9 82%	
	11	11	11	11	11	
De 18 a 40	1 1 4%	0 0%	0 0%	2 7%	0 0%	
Pós	2 2 7%	0 0%	0 0%	12 44%	0 0%	
	3 3 11%	1 4%	0 0%	4 15%	0 0%	
	4 9 33%	5 19%	0 0%	9 33%	7 26%	
	5 12 44%	21 78%	27 100%	0 0%	20 74%	
	27	27	27	27	27	
De 41 a 67	1 0 0%	0 0%	0 0%	1 10%	0 0%	
Pós	2 0 0%	0 0%	0 0%	3 30%	0 0%	
	3 0 0%	1 10%	0 0%	1 10%	2 20%	
	4 4 40%	2 20%	1 10%	3 30%	2 20%	
	5 6 60%	7 70%	9 90%	2 20%	6 60%	
	10	10	10	10	10	