

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO

SCHLEIDEN PINHEIRO NASCIMENTO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:**  
UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O PROCESSO DE  
ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO NO BANCO  
DE DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO SANTO S/A -  
BANDES.

VITÓRIA  
2008

SCHLEIDEN PINHEIRO NASCIMENTO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:**  
UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O PROCESSO DE  
ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO NO BANCO  
DE DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO SANTO S/A -  
BANDES.

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado do Programa de Pós-graduação  
em Administração da Universidade  
Federal do Espírito Santo como requisito  
parcial para obtenção do Grau de Mestre  
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr

VITÓRIA  
2008

SCHLEIDEN PINHEIRO NASCIMENTO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:**  
UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O PROCESSO DE ANÁLISE E  
CONCESSÃO DE CRÉDITO NO BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO  
ESPÍRITO SANTO S/A - BANDES.

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Aprovado em 14 de Março de 2008

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr  
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES  
Orientador

---

Prof. Dr. Neri dos Santos  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
Examinador

---

Prof. Dra. Mônica de Fátima Bianco  
Universidade Federal do Espírito Santo - UFES  
Examinador

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

Nascimento, Schleiden Pinheiro. 1972-

Gestão do Conhecimento: Uma investigação sobre o processo de análise e concessão de crédito no Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo / Schleiden Pinheiro Nascimento. – 2008.

90 f: il.

Orientador: Ricardo Roberto Behr.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Vitória: 2008.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Análise de Crédito. 3. Processo Decisório. I. Behr, Ricardo Roberto. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---

## **AGRADECIMENTOS**

Ao maior de todos os Mestres, Jesus, pela graça da vida, por suas bênçãos e por mais esta realização em minha vida.

À minha querida mãe Isaura, pelo amor, dedicação e carinho em todos os momentos da minha vida.

À minha amada esposa Carla, pelo amor e pela compreensão nos momentos difíceis.

Ao meu amado filho João Victor que me dá forças para a luta diária e me ensina os segredos da vida.

À minha tia Beca que sempre incentivou meus estudos.

A todos os meus familiares, pelo apoio e carinho.

Ao professor Dr. Ricardo Behr, pelo apoio e dedicação com que sempre conduziu a sua orientação.

Aos professores do Mestrado em Administração que nos permitiram reflexões e contribuíram com referências fundamentais para a pesquisa.

Aos meus colegas mestrandos, pelas contribuições, pela convivência sempre tão harmoniosa e pelos ensinamentos.

Aos diretores e gestores do BANDES por permitirem a realização da pesquisa de campo.

Aos demais colegas do BANDES pelo apoio e incentivo, serei sempre grato.

Obrigado!

## RESUMO

A gestão das organizações contemporâneas tem experimentado uma série de transformações desde o advento das abordagens clássicas sugeridas por Taylor e Fayol no início do Século XX, quando se inaugurou uma proposta de sistematização e racionalização das formas de gerir processos produtivos. No cenário competitivo, a partir da década de 1990, as organizações bem sucedidas têm buscado gerenciar não somente os seus bens tangíveis, mas também o Conhecimento. Naquela ocasião surgiram trabalhos acadêmicos, publicações e consultoria sobre Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Ativo Intangível e Capital Intelectual. Este trabalho tem como objetivo descrever e analisar a tentativa de Gestão do Conhecimento no processo decisório de análise de crédito do Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (BANDES), a partir das práticas do Comitê de Crédito (COCRE) e da percepção de seus membros sobre este tema. Para tanto, foi feita uma revisão da literatura acerca das teorias da decisão e da Gestão do Conhecimento. Porém, para construir uma base de reflexão para o estudo empírico, permitindo uma visão mais próxima do indivíduo inserido no contexto da Gestão do Conhecimento no BANDES, foi feita também uma revisão da literatura sobre o trabalho imaterial e as construções críticas a respeito da Gestão do Conhecimento. Foram utilizadas duas fontes para a apreensão dos dados: observação direta das reuniões do COCRE e entrevistas com seus membros. A análise dos dados, com ênfase no caráter qualitativo, foi fundamentada na análise do discurso, permitindo uma visualização reflexiva sobre a tentativa de implantação da Gestão do Conhecimento e o entendimento dos participantes a respeito de sua implantação no BANDES. Analisou-se a coerência dos discursos, o caráter de persuasão do discurso apresentado, as dimensões de poder entre os membros do COCRE, os conflitos internos e a dimensão simbólica das reuniões do COCRE. Após a análise dos dados destaca-se que: o *turnover* no BANDES e seus impactos na perda de conhecimentos tácitos é um fator preocupante na ótica dos membros do COCRE; os entrevistados apresentam um discurso em defesa da organização argumentando a Política de Crescimento e a conversão de conhecimentos tácitos em explícitos como alternativa aos problemas gerados pelo *turnover*; na prática social das reuniões do COCRE percebe-se a utilização de formas de convencimento por parte de alguns membros, caracterizando uma polaridade no poder de decisão; a existência de aspectos mentais no processo decisório destacando-se as expectativas, medos, intuições, pressentimentos ou experiências dos membros do COCRE.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento, Análise de Crédito, Processo Decisório.

## ABSTRACT

The management of the contemporary organizations have experienced a series of transformations since the advent of the traditional approaches suggested by Taylor and Fayol at the beginning of the XX century, when it launched a proposal for systematization and rationalisation of the ways to manage processes. In the competitive scenario, from the 1990's, successful organizations have sought to manage not only their tangible, but also the knowledge. That opportunity arose scholarly works, consultants and literature on the knowledge management, organizational learning, intangible assets and intellectual capital. This paper aims to describe and analyze attempt of Knowledge Management in the decision making process of credit analysis of Development Bank of Espírito Santo (BANDES) from the practice of the Credit Committee (COCRE) and the perception of its members on the subject. To do so, was a literature review of the theories about the decision and the Knowledge Management. But to build a base of reflection for the empirical study, allowing a closer view of the individual inserted in the context of the Knowledge Management at BANDES, was also a literature review on the work immaterial and buildings criticism regarding the Knowledge Management. Were used two sources of data for seizure: direct observation of meetings of COCRE and interviews with its members. The data analysis, with emphasis on the qualitative character, was based on speech analysis, allowing a reflective view on the attempt to roll the Knowledge Management and understanding of participants about their deployment in BANDES. Analyzed is the consistency of speeches, the character of persuasion of the speech presented, the dimensions of power between members of COCRE, internal conflicts and symbolic dimension of the meetings of COCRE. After the analysis of data highlights that: the turnover in BANDES and its impact on the loss of tacit knowledge is a worrying factor in the optics of the members of COCRE; the respondents have a speech in defence of the organisation arguing the policy of growth and conversion to tacit knowledge into explicit as an alternative to turnover, in practice social meetings of COCRE realizes it is the use of forms of belief by some members, characterizing a polarity in power for a decision, the existence of cognitive in the decision making process, emphasizing if the expectations, fears, intuitions, feelings, or experiences of the members.

**Key-words:** Knowledge Management, Credit Analysis, Decision Making Process.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1. O PROBLEMA DA PESQUISA .....	9
1.2. OBJETIVOS .....	12
1.3. RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	12
1.4. TERMOS CONSTITUTIVOS DA PESQUISA .....	13
<b>2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>15</b>
<b>3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>24</b>
3.1. O PROCESSO DECISÓRIO EM UMA INSTITUIÇÃO BUROCRÁTICA .....	24
3.2. OS MODOS COMO AS PESSOAS APRENDEM .....	32
3.3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A DIVERSIDADE DE PERSPECTIVAS .....	35
3.4. CRÍTICAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	48
3.5. O TRABALHO IMATERIAL NO MUNDO CONTEMPORÂNEO .....	54
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>59</b>
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	59
4.2. APREENSÃO DOS DADOS .....	59
4.3. ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	61
4.4. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS: A ANÁLISE DO DISCURSO .....	62
4.5. LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	65
<b>5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>67</b>
5.1. A DIMENSÃO TÁCITA NO PROCESSO DECISÓRIO DE ANÁLISE DE CRÉDITO .....	67
5.2. A DIMENSÃO TÁCITA, O IMATERIAL, O CONTROLE E A EMANCIPAÇÃO .....	71
5.3. A PRÁTICA COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO .....	73
5.4. A PERCEPÇÃO DOS MEMBROS DO COCRE SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	76
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b> .....	<b>80</b>
<b>7. REFERÊNCIAS</b> .....	<b>85</b>
<b>ANEXO I - PROTOCOLO DE PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA A PESQUISA</b> .....	<b>89</b>
<b>ANEXO II - AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>89</b>



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. O PROBLEMA DA PESQUISA

A gestão das organizações contemporâneas tem experimentado uma série de transformações desde o advento das abordagens clássicas sugeridas por Taylor e Fayol no início do Século XX, quando se inaugurou uma proposta de sistematização e racionalização das formas de gerir processos produtivos.

Para Taylor (1966), a organização e a administração deveriam ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A improvisação deveria ceder lugar ao planejamento, da mesma forma que o empirismo deveria ceder lugar à ciência. Para Taylor (1966) deveria haver uma organização racional do trabalho dos operários, baseando-se nos estudos dos tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador. Buscava-se a eliminação do desperdício, da ociosidade operária e a redução dos custos de produção. A única forma de obter a colaboração dos operários foi o apelo aos planos de incentivos salariais e de prêmios de produção, com base no tempo padrão e na convicção de que o salário constituía a única fonte de motivação para o trabalhador.

Fayol (1990), por outro lado, se preocupou em definir as funções básicas da empresa, sendo elas as funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Sua abordagem também estabeleceu os princípios gerais da Administração, sendo eles: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Sempre com o objetivo de evidenciar que, ao utilizar de métodos científicos e universais, a gerência sempre obteria resultados satisfatórios, independentemente do ambiente empresarial.

Com a queda do comunismo no Leste Europeu e com a expansão do capitalismo, surgiu um novo ambiente empresarial em que a busca por novos mercados e os avanços tecnológicos acirraram ainda mais a competição entre as empresas. Este novo ambiente corporativo repleto de oportunidades e ameaças tem como característica o crescimento rápido de novas empresas, bem como a falência daquelas empresas tradicionais. Neste momento, a abordagem contingencial, com o objetivo de estudar os ambientes e a interdependência entre a organização e o meio ambiente, traz como contribuição a ênfase no conhecimento como diferencial competitivo (DONALDSON, 1998).

No intuito de tornarem suas estruturas e sistemas mais adaptáveis e eficientes para lidar com o novo ambiente empresarial, as organizações têm dado maior atenção aos processos de criação, assimilação e disseminação do conhecimento. Esses processos têm sido considerados como elementos fundamentais para a vantagem competitiva sustentável das organizações, ou seja, o conhecimento, por ser um elemento que agrega valor aos produtos e serviços da empresa, tem recebido maior atenção por parte dos gestores e consultores organizacionais (GEUS, 1998). Neste contexto, na década de 1990, foram publicadas obras correlatas tais como: *A Quinta Disciplina* de Senge (1998) , *A Empresa Viva* de Geus (1998), *Conhecimento Empresarial* de Davenport (1998) e *Criação do Conhecimento na empresa* de Nonaka e Takeuchi (1997), com o objetivo de introduzir o tema *Gestão do Conhecimento* no ambiente empresarial. Conscientes da importância deste tema, muitos consultores iniciaram trabalhos sobre o assunto e diversas publicações surgiram a partir de então.

Na literatura sobre Gestão do Conhecimento predomina uma concepção cartesiana de gestão com destaque para a dimensão gerencialista, ou seja, com abordagens que priorizam conjuntos de técnicas e ferramentas com vistas ao alcance da eficácia e produtividade organizacionais (DUARTE, 2003). Os trabalhos privilegiam noções e princípios como: inteligência competitiva, gestão da inovação, capital intelectual, gestão de competências, aprendizagem organizacional, comunidades de prática e infra-estrutura tecnológica. Estes trabalhos têm como ênfase os meios de geração, codificação, disseminação e compartilhamento de conhecimento e a preocupação com os aspectos gerenciais e prescritivos se justifica pela necessidade dos gestores das organizações em utilizar ferramentas que permitam a apropriação do conhecimento tácito, bem como quantificar o Capital Intangível de suas organizações. Segundo o autor a literatura aborda superficialmente os indivíduos inseridos neste contexto.

Duarte (2003) destaca que na literatura sobre Gestão do Conhecimento, a abordagem do Capital Intangível tem como enfoque a avaliação das empresas baseando-se não somente no patrimônio físico, mas também, e principalmente, no valor do conhecimento. Esta abordagem ocorre em função das características essenciais de um ativo, principalmente na incorporação de benefícios futuros que

isoladamente ou em combinação com outros ativos contribuirão direta ou indiretamente à geração de entradas futuras de caixa.

Rocha Neto (2003) argumenta que a sociedade do conhecimento está promovendo a gestação de uma mutação capitalista, na qual não haveria uma tensão social entre o capital e o trabalho.

Por outro lado, ao analisar as condições dos indivíduos inseridos no contexto da Gestão do Conhecimento, Telles e Teixeira (2002) destacaram as dimensões de dominação e controle por parte das empresas, e de necessidade de emancipação por parte dos sujeitos. Esta abordagem relaciona-se principalmente à utilização das novas tecnologias de informação e comunicação como instrumentos de poder.

A análise de crédito, trabalho principal do tipo de organização pesquisada, um banco de desenvolvimento, é extremamente dependente de conhecimento. Uma decisão errada aumenta a exposição da instituição credora ao risco de inadimplência, podendo acarretar prejuízos. A questão é tão importante que o Banco Central (BACEN), através da Resolução nº 2.682, de 21 de dezembro de 1999, estabeleceu critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa. Nesta pesquisa, parte-se da premissa de que as instituições financeiras que utilizem a Gestão do Conhecimento no processo de análise e concessão de crédito possam vir a reduzir a inadimplência.

Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que raramente as organizações tomam decisões erradas por não possuir o conhecimento, e sim pelo fato do mesmo manter-se escondido em algum lugar da organização, onde não pode ser encontrado e utilizado no momento correto. Segundo Polanyi *apud* Nonaka e Takeuchi (1997), existe muito mais conhecimento na organização do que a quantidade de conhecimento documentado. Daí a importância da Gestão do Conhecimento para instituições de investimento, como os bancos de desenvolvimento. Por outro lado, a prática institucional está permeada por conhecimentos tácitos e explícitos que se complementam e interagem na prática social, gerando novas perspectivas e novos conhecimentos. Sendo assim, há uma questão chave que serve de base para esta pesquisa: **Como a Gestão do Conhecimento está vinculada ao processo decisório de análise e**

## **concessão de crédito no Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (BANDES)?**

O objeto de estudo da pesquisa foi o processo decisório do Comitê de Crédito (COCRE) do Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (BANDES), mais precisamente suas práticas e sua percepção sobre o tema Gestão do Conhecimento.

### **1.2. OBJETIVOS**

O objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar a tentativa de Gestão do Conhecimento no processo decisório de análise de crédito do BANDES, a partir das práticas do COCRE e da percepção de seus membros sobre este tema. No entanto, outros objetivos intermediários fizeram-se necessários:

- Investigar a utilização de conhecimentos tácitos e explícitos na análise e concessão de crédito por parte dos membros do Comitê de Crédito do BANDES.
- Investigar, a partir das práticas de trabalho, os conhecimentos tácitos e explícitos utilizados pelos membros do Comitê de Crédito no processo decisório de análise e concessão de crédito da organização estudada;
- Compreender os aspectos tácitos utilizados pelos membros do comitê de crédito no processo decisório de análise e concessão de crédito, ou seja, investigar como se dá a utilização das crenças, valores, expectativas, medos, intuições, pressentimentos ou experiências de vida no processo decisório de análise e concessão de crédito;
- Compreender, junto aos membros do Comitê de Crédito da organização estudada, o nível de importância do conhecimento tácito como elemento de tomada de decisão;
- Identificar como os gestores apóiam iniciativas de Gestão do Conhecimento na organização estudada.

### **1.3. RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO DO TEMA**

O tema Gestão do Conhecimento tem recebido cada vez mais espaço em publicações acadêmicas e em trabalhos de consultoria, sendo um tema em expansão em todo o mundo. A literatura sobre Gestão do Conhecimento diversificou-

se e aborda temas variados tais como: organizações que aprendem (*learning organizations*), ativos intangíveis, organizações inteligentes, capital intelectual, competências, entre outros. Estas abordagens têm como objetivo apresentar instrumentos objetivos de regulação das práticas organizacionais.

O interesse acadêmico pelo assunto Gestão do Conhecimento se deu por este ser um tema emergente e compatível com a realidade atual, bem como com as perspectivas futuras das organizações públicas e privadas. Além disso, apesar da existência de metodologias de Gestão do Conhecimento como o CommonKADS abordarem o contexto da Gestão do Conhecimento, segundo Telles e Teixeira (2002), a Gestão do Conhecimento têm uma centralidade nos aspectos prescritivos e objetivos da gestão, abordando superficialmente os indivíduos inseridos neste contexto.

Considerando-se as diferentes abordagens sobre Gestão do Conhecimento, este trabalho delimita-se à proposta de Nonaka e Takeuchi (1997), conhecida como Espiral do Conhecimento.

Esta pesquisa não teve como objetivo abordar as ferramentas de Gestão do Conhecimento e nem a tecnologia de gestão em si, mas a forma como ela foi gerenciada. Justifica-se esta abordagem na medida em que a adoção da Gestão do Conhecimento não pode ser estudada apenas como simples consequência da estratégia organizacional, mas como uma relação social na qual interagem atores sociais em diferentes papéis e níveis decisórios.

Para uma melhor compreensão dos conceitos utilizados neste trabalho, são definidos a seguir os principais termos desta pesquisa.

#### 1.4. TERMOS CONSTITUTIVOS DA PESQUISA

**Combinação** - é a transformação do conhecimento explícito em outro conhecimento explícito. É o arranjo ou rearranjo das informações obtidas por meio de normas, leis, manuais, documentos ou reuniões, gerando um conhecimento explícito numa nova peça (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

**Conhecimento explícito** - é todo conhecimento descrito em modelos esquemáticos, simples, passível de ensino, articulado, observável em uso e documentado (WINTER *apud* DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

**Conhecimento tácito** - é todo conhecimento complexo, substancial, não passível de ensino, não articulado, não observável em uso e não documentado (WINTER *apud* DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

**Espiral do conhecimento** - é a interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito, por meio dos diferentes modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

**Externalização** - é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. É a articulação do conhecimento tácito em manuais ou procedimentos escritos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

**Gestão do Conhecimento** - é a tecnologia de gestão utilizada pelas organizações para capturar, analisar, interpretar, organizar, mapear e difundir a informação, para que ela seja útil e esteja disponível como conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

**Internalização** - é a absorção do conhecimento explícito em conhecimento tácito e está relacionado ao aprendizado por meio da prática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

**Socialização** - é a conversão de conhecimento tácito individual em conhecimento tácito coletivo, sugerida como um processo de troca de experiências, que estimula a criação do conhecimento tácito entre os participantes, por meio do compartilhamento de seus modelos mentais ou de suas habilidade técnicas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

O BANDES surgiu em 20 de fevereiro de 1967 inicialmente com o nome de Companhia de Desenvolvimento Econômico do Espírito Santo (CODES), com a missão de atuar como principal instrumento de revitalização da economia capixaba, que estava abalada pela política de erradicação dos cafezais, já que, à época, a cafeicultura era a principal atividade econômica do Espírito Santo.

A política de incentivos fiscais, procurando facilitar a instalação de fábricas que viessem acelerar a industrialização do Estado, transformou a CODES no BANDES, pela Lei Estadual 2.413, de 20 de junho de 1969, que passou a operar com a meta prioritária de incentivar a instalação daquelas indústrias que se utilizassem, principalmente, da matéria-prima existente no Espírito Santo. O BANDES é uma entidade de economia mista controlada acionariamente pelo Estado do Espírito Santo, vinculado à Secretaria de Estado de Desenvolvimento, para efeito de supervisão governamental, que atua como instrumento de execução da política de desenvolvimento econômico-social do Governo do Estado, com a finalidade de apoiar programas e projetos mediante suporte financeiro para investimentos em infra-estrutura básica, indústria, comércio, agropecuária, serviços, turismo, reflorestamento e outras atividades (BANDES, 2007).

O setor bancário, a partir da década de 90, vem sofrendo relevantes transformações, destacando-se a entrada de concorrentes estrangeiros, as privatizações e liquidações de bancos estaduais, as aquisições e liquidações dos bancos privados que apresentavam fragilidade financeira e a utilização intensa de tecnologia da informação (CARVALHO, 1999). Estas transformações, além de outros fatores, como o nível de exigência dos clientes, motivaram o governo do estado do Espírito Santo e os administradores do BANDES na gestão 2003/2006 a implantarem uma estratégia de gestão voltada às necessidades dos clientes e às mais modernas práticas gerenciais, incluindo-se a Gestão do Conhecimento. Portanto, a organização estudada foi o Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (BANDES) e sua escolha foi de forma intencional, tendo em vista a relevância do setor bancário na economia, bem como o conjunto de ações implementadas na gestão 2003/2006 do BANDES, destacando-se: a implantação do microcrédito no Espírito Santo, a migração do sistema de informação corporativo de *mainframe* para plataforma cliente-servidor, um modelo de planejamento estratégico baseado no

*Balanced Scorecard*, a reestruturação física com a implantação de um espaço de atendimento ao cliente, a implantação de um sistema de acesso telefônico gratuito para clientes através de um 0800, um programa de participação nos resultados vinculado às metas institucionais, um aumento de 328% nos valores investidos, saltando de R\$ 88 milhões para R\$ 289 milhões, e o redimensionamento de seu quadro de pessoal (BANDES, 2006).

No que diz respeito ao redimensionamento de seu quadro de pessoal, durante o ano de 2004, o BANDES debateu com o sindicato dos bancários e especialistas em RH, um Programa de Desligamento Incentivado, ao qual aderiram 29 funcionários que, de forma gradativa e programada, tiveram seus contratos de trabalho rescindidos até o final da administração 2003/2006. De outro lado, a administração do Banco fez realizar em 2004 um concurso público para preenchimento de 25 vagas para funcionários em nível médio de escolaridade e em 2005 um outro concurso para preenchimento de vagas de nível superior em diversas áreas (BANDES, 2005).

Ainda a respeito do quadro de pessoal, merece destaque o número de admissões e demissões no BANDES no período 2002-2007, conforme Tabela 1.

**Tabela 1 - Admissões e Demissões no BANDES de 2002-2007**

<b>MÊS/ANO</b>	<b>ADMISSÕES</b>	<b>DEMISSÕES</b>
jan/2002	0	1
fev/2002	0	0
mar/2002	0	0
abr/2002	0	1
mai/2002	1	0
jun/2002	0	0
jul/2002	1	0
ago/2002	23	0
set/2002	3	0
out/2002	2	1
nov/2002	1	0
dez/2002	0	0
jan/2003	0	2
fev/2003	6	2
mar/2003	2	0
abr/2003	2	2
mai/2003	4	0
jun/2003	1	1
jul/2003	2	0
ago/2003	1	1
set/2003	2	0
out/2003	0	1
nov/2003	1	0
dez/2003	1	1



jan/2004	0	2
fev/2004	0	0
mar/2004	0	0
abr/2004	0	0
mai/2004	0	0
jun/2004	2	1
jul/2004	0	0
ago/2004	0	1
set/2004	17	18
out/2004	1	2
nov/2004	0	1
dez/2004	0	3
jan/2005	0	3
fev/2005	2	2
mar/2005	2	0
abr/2005	1	1
mai/2005	0	0
jun/2005	10	4
jul/2005	4	3
ago/2005	2	2
set/2005	2	1
out/2005	2	2
nov/2005	0	5
dez/2005	13	1
jan/2006	3	1
fev/2006	2	2
mar/2006	1	2
abr/2006	3	1
mai/2006	2	1
jun/2006	0	6
jul/2006	3	1
ago/2006	4	0
set/2006	1	3
out/2006	1	3
nov/2006	6	1
dez/2006	1	2
jan/2007	2	3
fev/2007	1	0
mar/2007	0	0
abr/2007	0	3
mai/2007	2	0
jun/2007	0	1
jul/2007	0	1
ago/2007	3	2
set/2007	1	0
out/2007	0	0
nov/2007	1	6
dez/2007	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>105</b>

Fonte: RH do BANDES

O redimensionamento do quadro de pessoal, mais precisamente a perda de conhecimentos específicos do quadro técnico poderia levar a organização a

enfrentar problemas operacionais. Diante deste contexto, o BANDES criou um Fórum de Aprendizagem e promoveu ações para registro e disseminação de conhecimentos técnicos. As mudanças implementadas, o redimensionamento do quadro de funcionários e esta tentativa de Gestão do Conhecimento justifica a realização da pesquisa no BANDES. Além dos aspectos citados, o BANDES é um banco público com atuação restrita ao estado do Espírito Santo, investe prioritariamente em financiamentos de longo prazo e trata-se de um dos poucos bancos de desenvolvimento em atuação no país, pois na maioria dos estados os bancos de desenvolvimento foram liquidados e substituídos por agências de fomento.

Dentro da área de negócios do BANDES, a Gestão do Conhecimento tem como questão chave a análise para concessão de crédito. Uma decisão errada pode trazer sérias conseqüências. Torna-se conveniente que os fatores que influenciam na tomada de decisão no processo de concessão de crédito sejam identificados. Toda tomada de decisão na concessão do crédito é baseada em conhecimento gerado pela análise de crédito. Uma análise de crédito, em uma instituição financeira, tem como principal meta avaliar os riscos de uma liberação de recursos para um solicitante frente à probabilidade de retorno desses recursos. No caso de uma instituição de fomento nem a clientela é massificada, nem os produtos são homogêneos, obrigando assim que tenham um outro método, mais criterioso, de avaliação. Os maiores produtos das instituições de fomento são os empréstimos de longo prazo. Quanto maior o prazo do investimento maior a incerteza, aumentando sobremaneira o número de variáveis. A decisão de crédito se torna totalmente personalizada. É necessária uma avaliação criteriosa do projeto, da empresa e do mercado.

Para contextualização do processo pesquisado, será feita uma breve síntese do processo de análise e concessão de crédito.

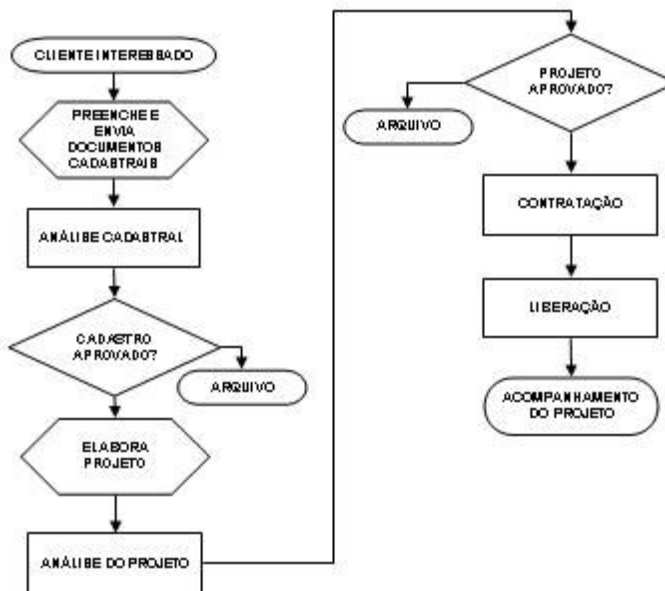
O processo de financiamento inicia-se com a solicitação de financiamento por parte do cliente. Esta solicitação pode ocorrer de forma espontânea ou induzida por um Gerente de Relacionamento, sendo este o profissional que atua na captação de clientes para o banco. Após apresentar a sua solicitação de financiamento, o cliente deve apresentar suas informações cadastrais e os documentos de identificação (CPF, RG, comprovante de residência etc.), dados estes analisados pela gerência

comercial e de relacionamento com clientes. Na estrutura organizacional, em vigor desde Janeiro de 2006, a Gerência Comercial e de Relacionamento com Clientes (GECOR) atua na captação, prospecção e relacionamento com clientes. Após a análise dos dados cadastrais do cliente, solicita-se ao cliente a documentação referente ao projeto básico para solicitação de financiamento. Até este momento, a Gerência Comercial e de Relacionamento com Clientes atua somente na análise cadastral do cliente e valida a documentação do projeto, verificando se a mesma está completa e pronta para análise. Estando completa a documentação é enviada para a análise.

A Gerência de Análise de Crédito (GECRE) coordena a análise de todos os financiamentos, independentemente do valor. Porém, para análise, a estrutura da Gerência de Análise de Crédito está disposta em células de trabalho, divididas de acordo com o tipo de projeto e composta por advogados, engenheiros, contadores e economistas e por um coordenador geral da célula.

Na Figura 01, a seguir, se apresenta um fluxo ilustrativo do macro-processo de análise de crédito.

**Figura 01 - Macro-Processo de Análise de Crédito**



Fonte: Autor

As atribuições básicas de cada uma das células são as seguintes:

### **Célula de Crédito Rural**

A Célula Rural tem a finalidade de analisar os projetos de empresas ou pessoas físicas do setor rural.

### **Célula de Crédito Urbana**

A Célula Urbana tem a função de analisar processos de empreendimentos urbanos, sejam de pessoa física ou jurídica.

### **Célula de Crédito Corporativo**

Esta Célula tem a função de analisar processos de alta complexidade, assim compreendidos aqueles investimentos do setor rural ou urbano com projetos acima de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) e de linhas específicas, exceto aqueles que sejam operacionalizados através de crédito eletrônico.

### **Célula de Crédito Eletrônico**

Esta célula contempla processos diferenciados que, pelo alto grau de automatização e informatização, podem ter uma forma de análise extremamente ágil e eficiente, como créditos eletrônicos pré-aprovados.

### **Interfaces Entre as Células**

As células de análise não são unidades totalmente fechadas. Pode e deve haver o trânsito de técnicos entre elas, de acordo com a necessidade exigida pela carga de trabalho e as diretrizes do gerente de análise de crédito, em acordo com os coordenadores. Cada célula é dividida em grupos de análise, composta por advogados, engenheiros, economistas e contadores.

O intercâmbio de profissionais é importante para que se busque o nivelamento de conhecimentos e experiências. Na prática, qualquer técnico deve ser capaz de analisar qualquer tipo de processo, obviamente respeitando-se as atribuições de cada categoria profissional (administradores, contadores, engenheiros, advogados etc.).

### **Gestão das Células**

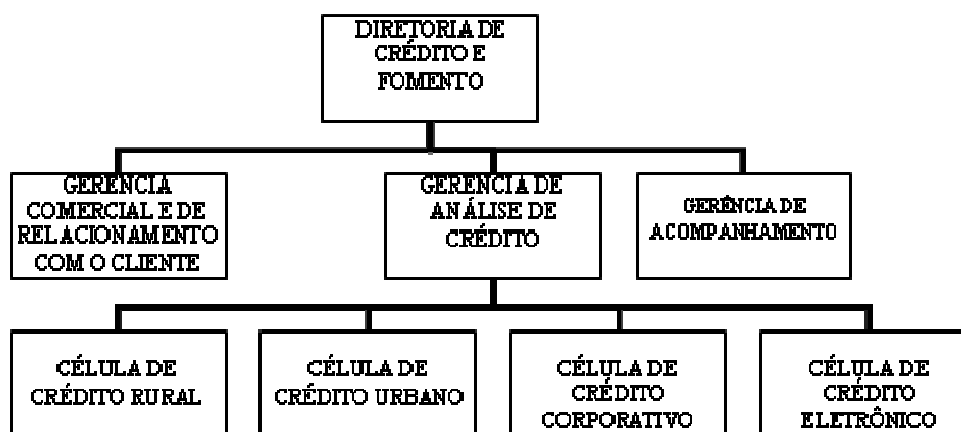
As células obedecem às diretrizes gerais da instituição financeira e, em um nível mais baixo, as diretrizes do Diretor de Crédito e Fomento e do Gerente de Análise de Crédito. Cada célula tem somente um coordenador.

O Gerente de Análise de Crédito tem a função de exercer uma visão geral sobre as células, eliminando pontos de gargalo nos processos, remanejando pessoas entre as células ou modificando aspectos dos fluxos que estejam deficientes. Fica evidente a necessidade de uma aproximação entre o gerente e os coordenadores das células, para que o primeiro possa ter uma idéia clara da situação da gerência como um todo.

Os coordenadores são responsáveis pelo trabalho dentro das suas células, podendo remanejar funcionários para atender demandas mais intensas de um dado setor.

A seguir, na Figura 02, apresenta-se a estrutura da área operacional implantada em 2006.

**Figura 02 - Estrutura operacional implantada**



Fonte: BANDES, 2007.

Após a aprovação cadastral por parte da Gerência Comercial e de Relacionamento com Clientes, o processo é enviado para a análise de acordo com as atribuições da célula, ou seja, se um projeto apresenta características de rural é distribuído para a célula rural ou, se apresenta características de crédito urbano, é distribuído à célula de crédito urbano. Nesta distribuição para a célula, o coordenador define o grupo de técnico que irá trabalhar na análise daquele financiamento.

Conforme Securatto (2002) o processo de análise de crédito avalia os macro-fatores conhecidos por *Cinco C's* do crédito, quais sejam:

- Caráter – Histórico de pagamentos e disponibilidade em honrar com os compromissos financeiros e contratuais. É avaliado através de um exame cadastral;
- Capacidade – Competência da administração da empresa e de seus gestores. É avaliado através de pesquisas cadastrais, mídia e conhecimentos informais;
- Capital – Situação econômica financeira, verificada através da análise dos índices e demonstrativos financeiros;
- Colateral – Garantias oferecidas ao concessor de crédito. São apreciadas pelos analistas de projeto especialistas no bem oferecido;
- Condições – Fatores econômicos e setoriais associados ao risco da empresa. Estudo da situação atual do ambiente da empresa solicitante.

Ainda de acordo com Securato (2002), as técnicas analíticas de avaliação do risco de crédito evoluíram muito ao longo do tempo, sendo que três C's (Caráter, Capacidade e Capital) são considerados o tripé da análise de crédito.

Os cinco C's do crédito propostos por Securato (2002) são sistematizados na análise de crédito no BANDES por meio da matriz de crédito e risco que avalia os seguintes pontos:

- ✓ Conceito cadastral e experiência dos sócios;
- ✓ Estrutura Organizacional;
- ✓ Tradição do cliente no mercado;
- ✓ Histórico do cliente com o BANDES;
- ✓ Situação econômico-financeira: Índice de liquidez, Índice de endividamento, Lucratividade e Fluxo de caixa projetado;
- ✓ Análise do Mercado e da Concorrência;
- ✓ Análise das Garantias oferecidas.

Após a análise, o grupo técnico apresenta à instância superior uma recomendação de aprovação, ou não-aprovação, do crédito, justificando os motivos.

Para operações de crédito no valor de até R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) a decisão de aprovação do crédito é do Gerente de Análise de Crédito. Para operações de crédito no valor de até R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais) a decisão é do Diretor de Crédito e Fomento. Para operações de crédito no valor de até R\$

3.500.000,00 (três milhões e quinhentos mil reais) a decisão sobre a concessão do crédito cabe à Diretoria Executiva. Finalmente, para operações de crédito até R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais) a decisão cabe ao Conselho de Administração do BANDES.

Ressalta-se que todas as operações de crédito acima de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) são enviadas ao Comitê de Crédito (COCRE), sendo este um grupo colegiado que se reúne semanalmente, sendo composto pelos seguintes membros: Gerente de Análise de Crédito, Gerente Comercial e de Relacionamento com Clientes, Gerente de Acompanhamento de Projetos, Gerente de Riscos e Controles Internos, Gerente de Controladoria, Gerente de Desenvolvimento e Planejamento e Gerente Financeiro. O Comitê de Crédito tem com atribuição principal subsidiar a tomada de decisão para a concessão de crédito, baseando-se nas recomendações contidas nos relatórios de análise elaborados pelos analistas de crédito.

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Por se tratar de uma pesquisa cujo tema central é a Gestão do Conhecimento no caso do processo decisório de concessão de crédito em uma instituição financeira pública, o BANDES, a revisão bibliográfica baseia-se na Gestão do Conhecimento e nas Teorias da Decisão.

Inicialmente se apresenta uma revisão da literatura que permeia o processo decisório em uma instituição burocrática e o modelo de Racionalidade Limitada. Posteriormente se apresenta o contexto dos modos de aprendizagem e do surgimento da Gestão do Conhecimento no ambiente empresarial, bem como as diversas abordagens do tema e a espiral do conhecimento.

Porém, ao abordar o tema Gestão do Conhecimento, constatou-se a necessidade de uma revisão sobre o trabalho imaterial e as construções críticas a respeito da Gestão do Conhecimento. A partir deste referencial teórico construiu-se uma base de reflexão para o estudo empírico, o que permitiu uma visão mais próxima do indivíduo inserido no contexto da Gestão do Conhecimento no BANDES, especificamente os conhecimentos tácitos e explícitos utilizados pelos membros do Comitê de Crédito no processo decisório e sua prática social.

#### **3.1. O PROCESSO DECISÓRIO EM UMA INSTITUIÇÃO BUROCRÁTICA**

A direção das atividades coletivas no BANDES ficam a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais. Essa forma de gestão é definida por Weber (1982) como burocracia.

Segundo a tese weberiana de racionalização da sociedade, a modernização se constitui como um processo de expansão da racionalidade instrumental (cálculo utilitário de conseqüências) a esferas da vida social antes reguladas por formas tradicionais de interação. O conceito de racionalidade é fundamental na obra de Weber, principalmente quando consideram-se os aspectos de completa previsibilidade de funcionamento do aparelho burocrático. No contexto do pensamento weberiano, a racionalidade é vista como um procedimento de controle para dominar a realidade dentro e fora do homem. Os critérios de tal procedimento



são o cálculo, a previsibilidade e a generalização, visando o controle do mundo físico (*Weltbeherrschung*) (Weber, 1982).

Weber (1982) define dois tipos básicos de racionalidade:

a) "*Zwerckrationalitat*", ou racionalidade formal instrumental, um processo que acima de tudo visa resultados, fins específicos. Em última análise, esta racionalidade se resume em um cálculo de adequação meios-fins, onde os fins são dados a-priori e a dinâmica do raciocínio se dirige à instrumentalização dos recursos para atingir estes fins.

b) "*Wertrationalitat*", ou então, racionalidade valorativa substancial, um processo diverso da adequação meio fim, e voltado, primordialmente para a elaboração de referências que servem de base para expectativas de valores, ao menos em tese, independentes das expectativas de sucesso imediato, gerando ações que orientam-se para as propriedades intrínsecas dos atos.

Estes dois tipos de racionalidade não existem socialmente, em uma separação ideal, mas se mesclam continuamente na vida diária. Mas, o inegável crescimento da aplicação da racionalidade formal-instrumental é peculiar aos sistemas inseridos na economia de mercado em geral e nos sistemas burocráticos em particular: O agir racional, admite Weber (1982), não tem em si um sentido e este só vai ser dado no contexto social.

Mas uma análise mais detida da tipologia de racionalidade elaborada por Max Weber revela que esta é ainda mais sofisticada, sendo freqüentemente esquecida uma outra dicotomia, tão importante quanto a dualidade instrumentalidade/substantividade. Weber (1982) diferencia também tipos de racionalidade objetiva e subjetiva. Tanto a racionalidade instrumental quanto a racionalidade substantiva são definidas subjetivamente, do ponto de vista do sujeito que aplica estes modos de racionalidade. Ao definir uma modalidade objetiva de racionalidade (objetiva no sentido em que se dá fora do sujeito), Weber (1982) usa o termo *objektive richtigkeitsrationalitat*.

Numa visão interpretativa da sociologia weberiana, os conceitos de racionalidade subjetiva são mais importantes dado que são eles que são as fontes da ação social. Mas o reconhecimento de uma racionalidade objetiva revela aspectos significativos do pensamento de Max Weber. Em termos gerais, segundo Weber (1982), a

racionalidade objetiva seria o correspondente à racionalidade subjetiva instrumental tendo em conta o ponto de vista de um observador neutro. Esta seria a racionalidade inerente às ciências físicas, a lógica do observador, não a lógica do sujeito. O uso desta modalidade racional pressupõe uma preocupação com as condições epistemológicas do conhecimento social, pois não há coincidência necessária entre o aspecto subjetivo da racionalidade e seu aspecto objetivo. Está implícita no conceito de racionalidade objetiva a existência de uma realidade física, referencial da ação objetivamente racional, que será o domínio da técnica e da ciência física.

Conforme Bottomore (1988), na visão de Marx, que contrasta nitidamente com a de Weber, a racionalização da sociedade opera no nível do desenvolvimento das forças produtivas, isto é na extensão e no aperfeiçoamento do saber empírico em funcionamento nos sistemas de produção. Esta racionalização se exprime então no aperfeiçoamento de técnicas de produção e na melhoria das condições de produtividade e de extração de mais valia, o que reveste o processo de racionalização de um caráter dialético fundamental. Dada a oposição irreconciliável de interesses entre os capitalistas e o proletariado, a racionalização das atividades econômicas no quadro da sociedade capitalista tem assim como conseqüência última a própria destruição do sistema capitalista que a gerou, realizando assim seu caráter dialético, dando origem a uma nova racionalidade expressa na sociedade comunista que marca por si o fim da evolução dialética e o fim da história.

Segundo Bottomore (1988), a visão de Weber difere da expressa por Marx especialmente quanto ao papel da racionalidade. Segundo Weber, a racionalização da sociedade se expressa fundamentalmente por meio de um processo de *desencantamento* da sociedade, da expansão do cálculo a esferas de ação antes dominadas por explicações de natureza mitológica e religiosa.

Após definir a sociologia como uma atividade interpretativa, Weber (1982) parte para análise dos tipos ideais de autoridade legítima. A autoridade tradicional, que é oriunda das tradições e dos costumes, considerados imutáveis, e cuja obediência não se questiona; a autoridade carismática, que advém das propriedades de liderança que se formam no interior de um grupo, dada a receptividade do mesmo a qualidades idiossincráticas de um dos seus elementos, que assume o comando sem formalidades e exerce a capacidade de controlar comportamentos dos outros membros deste grupo; e, finalmente, a autoridade racional-legal, que é o tipo de

autoridade que surge em função da norma abstrata e da obediência a uma organização formal e despersonalizada. Estes três tipos de autoridade na prática podem ser encontrados em combinações diversas, mas no mundo moderno, a autoridade racional-legal vai adquirindo cada vez mais importância como base e fundamento operacional da burocracia.

Weber (1982) destaca que a burocracia se caracteriza pela dominação legal, tendo em vista que possui um estatuto. Ele é uma forma de dominação na organização burocrática e seus aspectos consistem na idéia básica de que qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto sancionado, corretamente quanto à forma e ao processo. A obediência deve-se não à pessoa, em virtude de seu direito próprio, mas à regra estatuída, que estabelece ao mesmo tempo a quem e em que medida se deve obedecer. O indivíduo que ordena também obedece ao emitir uma ordem. O tipo daquele que ordena é o *superior*, cujo direito de mando está, legitimado por uma regra estatuída, no âmbito de uma competência concreta, cuja delimitação e especialização se baseiam na utilidade objetiva e nas exigências profissionais estipuladas para a atividade do funcionário. O tipo do funcionário que obedece é o *subordinado*, cuja formação profissional e condições de serviço se baseiam num contrato, com um pagamento fixo, graduado segundo a hierarquia do cargo e não segundo o volume de trabalho, e com direito de ascensão, conforme regras fixas (WEBER, 1982).

Na organização burocrática, o trabalho é meramente profissional, ou seja, ele existe em virtude do dever objetivo do cargo. Seu ideal é proceder sem a menor influência de motivos pessoais e sem influências sentimentais de espécie alguma, livre de arbítrio e capricho e, particularmente, *sem consideração da pessoa*, de modo estritamente formal segundo regras racionais ou, quando elas falham, segundo pontos de vista de conveniência *objetiva*. O dever de obediência está graduado numa hierarquia de cargos, com subordinação dos inferiores aos superiores, e dispõe de um direito de queixa regulamentado (WEBER, 1982).

Enfim, Weber (1982) define a burocracia como o tipo ideal de organização que aplica, em sua forma mais pura, a autoridade racional-legal. Neste sentido não é correto afirmar que a burocracia é o único modelo organizacional que se caracteriza pela aplicação da racionalidade instrumental. Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) constataram que outros formatos organizacionais não burocráticos baseados no

trabalho em equipe, na criatividade, no *empowerment*/envolvimento, nas redes organizacionais e na multifuncionalidade, também são fortemente orientados por critérios de racionalidade instrumental. Portanto, o que define uma burocracia enquanto tal, no sentido weberiano, não é a adoção de critérios de racionalidade instrumental, mas sim a adoção de modos de autoridade racional-legal.

Pensando a administração sob uma perspectiva científica, a influência da Teoria Clássica da Administração, dominada principalmente pela racionalidade econômica, tem tratado do estudo da decisão através de ações prescritivas e normativas, estabelecendo regras e modelos para que o tomador de decisão faça uma escolha racional baseada no melhor curso de ação dentre as alternativas que se apresentam (MILLER, 1998).

Para a Teoria Clássica, a tomada de decisão deve ser baseada em um processo de seleção e escolha que conduza àquela alternativa considerada ótima para a organização, ou seja, a Teoria Clássica baseia-se em uma concepção absoluta de racionalidade, no sentido de que pressupõe por parte do tomador de decisões um conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis de ação. Baseando-se nesse conhecimento e no processamento de todas as informações disponíveis, o tomador de decisão pode pesar todas as opções de ação possíveis e escolher a melhor, a *opção ótima*, de acordo com critérios objetivos por ele determinados (MOTTA, 2002).

Simon (1970), ainda nos anos 60, é um dos primeiros autores a propor alternativas no processo decisório das organizações. Simon (1970) propõe contemplar a existência de novos elementos no processo decisório, onde a escolha de alternativas é permeada por um conjunto de ações e comportamentos que conduzirão à opção mais satisfatória correspondente aos interesses do decisor, e não aquela que seja ótima para a organização. O autor aponta que a seleção dos dados e informações que vão subsidiar a decisão sofre uma série de influências, tanto do ambiente interno quanto externo da organização.

O modelo proposto por Herbert Simon, o modelo de Racionalidade Limitada ou modelo Carnegie, propõe que não é possível para um tomador de decisões acessar todas as possibilidades de ação, medindo todas as opções, tendo em vista a impossibilidade física de acesso a todas as informações e processá-las, e o alto custo envolvido neste processo. Tendo em vista a escassez de recursos, os tomadores de decisão, contentam-se em obter um número limitado de informações,

um nível satisfatório, que lhes permita identificar os problemas e algumas soluções alternativas. Dessa forma, esses gestores não buscam todas as soluções possíveis para um problema específico, o que seria impossível, mas apenas soluções satisfatórias e aceitáveis (MOTTA, 2002).

Choo (2006) destaca que as pesquisas sobre teoria organizacional revelam que as empresas criam e utilizam a informação em três arenas estratégicas. Primeiro, a empresa interpreta a informação sobre o ambiente de modo a dar significado ao que está acontecendo à organização e ao que ela está fazendo. Em segundo lugar, a empresa cria novos conhecimentos, combinando a experiência de seus membros, de modo a aprender e inovar. Finalmente, na terceira arena estratégica, a empresa processa e analisa a informação de modo a escolher e empreender cursos de ação apropriados.

Reunindo-se estas perspectivas em um modelo organizacional, a organização passa a ser uma comunidade de conhecimento, na qual a busca de significado, a criação de conhecimento e a tomada de decisões se integram numa cascata de busca e utilização da informação que faz a empresa mudar. Ela abandona uma interpretação genérica das ambíguas mudanças ambientais e, como o objetivo de inovar e reaprender, restabelece-se de novos conhecimentos, que vão lhe permitir escolher e implementar uma determinada estratégia ou um determinado curso de ação. A organização do conhecimento é eficiente porque se envolve continuamente no ambiente mutável que a cerca, renova seu estoque de conhecimentos e pratica um vigilante processamento da informação com vistas à tomada de decisões (CHOO, 2006).

Lindblon (1981), em sua abordagem política da decisão afirma que, o processo decisório é extremamente complexo, sem princípio nem fim, cujos limites são incertos. Para seu estudo, é preciso entender as características dos participantes, os papéis que desempenham, a autoridade e os outros poderes que detém, como lidam uns com os outros e se controlam mutuamente.

Desta forma, um dos primeiros passos para compreender o processo de decisão organizacional é a identificação qualitativa de comportamentos comunicativos de indivíduos engajados em processos de decisão, ou seja, o discurso.

O sistema de decisão política, segundo Lindblom (1981), tem um importante efeito sobre as aspirações, opiniões e atitudes que respondam às políticas. Seu funcionamento não é como de uma máquina que é alimentada com demandas para produzir decisões. É a própria máquina que fabrica necessidades e demandas. Modelando as aspirações dos cidadãos que formam parte da organização, ela põe alguns temas na agenda do debate político e rejeita outros; apresenta certas políticas aos cidadãos e aos formuladores de políticas e informa as opiniões que vão condicionar tais escolhas.

Miller (1998) destaca que diversos autores vêm dando cada vez mais importância às decisões baseadas no intuitivo, na medida em que identificam o processo decisório como fragmentado, ao contrário da teoria racional.

Para a abordagem intuitiva, as interligações entre os problemas e soluções ocorrem de maneira não-sistemática e quase sempre ao acaso. Além disso, como argumenta Miller (1998) a diversificação do trabalho do dirigente moderno, em um ambiente de rápidas mudanças e surpresas constantes, tem colocado questões que não são mais passíveis de serem resolvidas através de métodos pré-estabelecidos que descrevem a função gerencial como racional e programada no sentido da definição de objetivos e do controle de resultados.

Os dirigentes têm a necessidade de aprender a tomar decisões num processo organizacional limitado e fragmentado, onde não funciona a racionalidade total. Frente à necessidade de respostas rápidas, o processo decisório se torna bem diferente daquele baseado na proposta racional. Desta forma, a intuição vem desempenhando um papel fundamental.

Vergara (1993), faz uma comparação entre a sensação e a intuição. A sensação possível pelo órgão dos sentidos, permite perceber as fragmentações. E a intuição, possível pela consciência, permite perceber o todo.

A intuição é concebida como uma experiência interna, que não pode ser descrita por meio de palavras. O conhecimento, pela intuição se daria de forma imediata, onde o indivíduo sabe que chegou a uma descoberta, mas não pode explicar aos outros e a si mesmo como chegou a tal.

A autora baseia-se em teóricos como Kant, Descartes, Bergson e Jung para fazer um contraponto entre razão e intuição: a razão passa pela sensação (embora nela

não se esgote); depende do tempo-espaço definidos, privilegia a relação causa e efeito, é analítica, parcelada, produz e é produzida pela segmentação, vem do mundo externo; pertence-lhe a explicação e necessita de provas. Ao contrário, a intuição não passa pelos sentidos, independe de tempo e espaço definidos e de explicações causais; é sintética, holística, vem de dentro do indivíduo, prescinde de provas e não necessariamente é condicionada pelo mundo exterior, porque já está lá, no indivíduo.

Neste sentido, a tomada de decisão intuitiva é um *insight* que vem à mente do gerente fundamentado em sua experiência e prática profissionais, trazendo soluções para o enfrentamento de possíveis obstáculos que podem atrapalhar a tomada de decisão.

Como assevera Vergara (1993), o processo intuitivo incorpora um número muito maior de variáveis, já que se encontra permeado por fatores emocionais, políticos, de oportunidade e de sensibilidade, presentes também em todo o processo decisório. Produzindo novas perspectivas e relações, criando espaços para novos valores e práticas na busca de novas bases para a decisão.

### 3.2. OS MODOS COMO AS PESSOAS APRENDEM

Nenhuma análise relacionada ao *Conhecimento* estaria completa sem uma discussão da aprendizagem. Praticamente todo comportamento humano é complexo e o *Conhecimento* a ele inerente é aprendido. A aprendizagem ocorre o tempo todo, principalmente a partir das experiências de vida. Dessa forma, no presente trabalho define-se aprendizagem como toda mudança relativamente permanente no comportamento, que ocorre como resultado da experiência do indivíduo.

A psicologia desenvolveu duas explicações sobre como as pessoas aprendem: a *teoria do condicionamento operante* e a *teoria da aprendizagem social* (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

A *teoria do condicionamento operante* é definida como um tipo de condicionamento no qual o comportamento voluntário desejado resulta em uma recompensa e evita uma punição. Ela afirma que o comportamento é função de suas conseqüências, ou seja, as pessoas aprendem a se comportar para obter algo que desejam ou evitar o que não desejam. Comportamento operante significa comportamento voluntário ou *aprendido*, em contraste com o comportamento reflexivo ou *não aprendido*. A tendência a repetir tal comportamento é influenciada pelo reforço ou falta dele, provocado pelas conseqüências do comportamento. O reforço, portanto, fortalece um comportamento e aumenta a probabilidade de que ele seja repetido (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

A teoria do condicionamento operante propõe que o comportamento é mais determinado por fatores externos, isto é, é aprendido, do que por fatores internos. Criar fatores agradáveis que acompanham formas específicas de comportamento aumenta a freqüência desse comportamento. As pessoas serão mais propensas a praticar comportamentos desejados se forem reforçadas positivamente a fazer isso. Recompensas, por exemplo, são muito eficazes, caso ocorram imediatamente após a resposta desejada. Além disso, o comportamento que não é recompensado, ou é castigado, é menos propenso a repetir-se (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

A *teoria da aprendizagem social* afirma que as pessoas podem aprender mediante observação e experiência direta. De acordo com esta teoria, os indivíduos também podem aprender mediante a observação direta do que acontece com outras pessoas ou apenas ouvindo falar sobre alguma coisa, bem como por experiências diretas.



Dessa forma, grande parte do que as pessoas aprendem decorre da observação de modelos (pais, professores, líderes ou amigos). Embora a teoria da aprendizagem social seja uma extensão da teoria do condicionamento operante, pois para elas o comportamento é uma função das conseqüências, ela também reconhece a existência da aprendizagem observacional e a importância da percepção na aprendizagem. As pessoas reagem ao modo como percebem e definem as conseqüências, e não às conseqüências objetivas em si mesmas (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

A influência dos modelos é central ao ponto de vista da aprendizagem social. Hersey e Blanchard (1977) identificaram quatro processos que determinam a influência que um modelo exercerá em um indivíduo:

- ✓ *Processos de atenção:* As pessoas aprendem com um modelo apenas quando reconhecem e prestam atenção a suas características cruciais. As pessoas tendem a ser mais influenciadas por modelos que sejam atraentes, constantemente disponíveis, importantes ou que sejam semelhantes;
- ✓ *Processos de retenção:* A influência de um modelo dependerá do grau com os indivíduos se lembrarão bem da ação dele, depois que ele não mais estiver prontamente disponível;
- ✓ *Processos de reprodução motora:* Depois que uma pessoa viu um novo comportamento, observando o modelo, a observação deve ser convertida em realização, demonstrando que o indivíduo pode executar as atividades modeladas;
- ✓ *Processo de reforço:* Os indivíduos serão motivados a exibir o comportamento do modelo, se forem fornecidos incentivos positivos ou recompensas. Os comportamentos que forem reforçados receberão mais atenção, serão mais bem aprendidos e serão mais repetidos.

A descrição destes processos permitirá no desenvolvimento da pesquisa relacionar a socialização, definida como a disseminação do conhecimento tácito, na análise de crédito e o aprendizado por parte de novos integrantes da organização pesquisada.

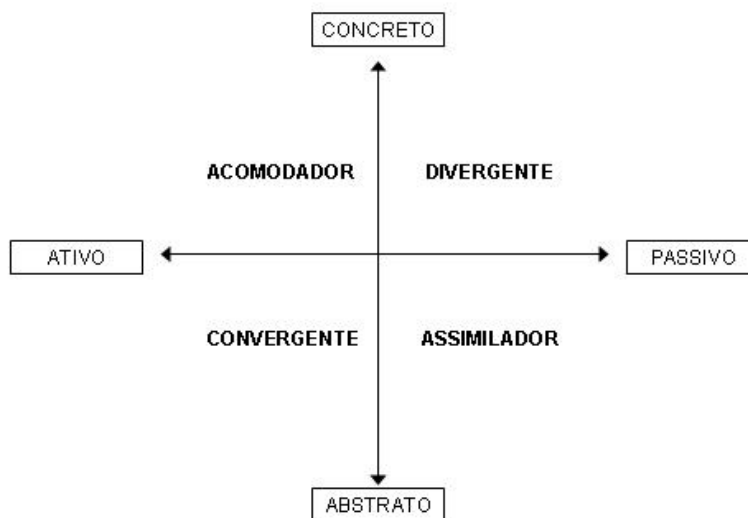
Cada indivíduo possui uma maneira preferida pela qual o aprendizado é melhor realizado. Tem-se proposto que aprender é um processo circular que ocorre em quatro fases: experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e

experimentação ativa. Contudo, os indivíduos desenvolvem preferências por determinadas fases de acordo com suas aptidões, experiências anteriores e metas atuais. Essas preferências são chamadas de *modos de aprendizagem* (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Hersey e Blanchard (1977) identificaram quatro modos de aprendizagem. Alguns indivíduos aprendem melhor envolvendo-se em experiências novas. Não se dão bem com teorias abstratas, pois aprendem pela *experiência* concreta. Uma segunda categoria inclui aqueles que preferem a *observação reflexiva*. Gostam de observar passivamente as coisas e depois refletir sobre suas experiências. Uma terceira categoria descreve pessoas que aprendem melhor por meio de situações impessoais dirigidas por especialistas que enfatizam a teoria. São os que, para desenvolver teorias funcionais sobre os fenômenos, recorrem à *conceitualização abstrata*. Finalmente, há aqueles que se valem da *experimentação ativa*. Estes indivíduos aprendem fazendo, envolvendo-se ativamente em projetos.

Um exame desses modos de aprendizagem revela que existem quatro dimensões subjacentes: concreto x abstrato e ativo x passivo. Combinando estas dimensões, é possível identificar quatro tipos de estilo de aprendizagem, conforme a Figura 03.

**Figura 03 - Tipos de aprendizagem**



**Fonte: Hersey e Blanchard (1977)**

- ✓ O *acomodador* (concreto e ativo) recorre à intuição e à tentativa e erro. O acomodador prefere seguir as opiniões de outras pessoas em lugar de realizar sua própria análise. Põe as mãos à obra e pode se adaptar bem à aprendizagem por meio da participação em exercícios de simulação ou em discussões de grupo conduzidas por um especialista.
- ✓ O *divergente* (concreto e passivo) tem uma mente aberta e gosta de tentar resolver os problemas a partir de várias perspectivas. Aprende bem por meio de exemplos. Dessa forma, os divergentes podem se adaptar bem a sessões de treinamento que utilizem aulas expositivas nas quais o instrutor recorra a muitos exemplos em lugar de teorias abstratas.
- ✓ O *assimilador* (abstrato e passivo) gosta de observar e pensar sobre conceitos abstratos, valorizando a lógica e dados factuais. Prefere aulas expositivas ou vídeos que giram em torno de apresentações teóricas.

### 3.3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A DIVERSIDADE DE PERSPECTIVAS

O surgimento da Gestão do Conhecimento é uma consequência direta do ambiente instável das organizações e considera as empresas como organismos capazes de produzir e acumular conhecimento, facilitando o ajuste ou adaptação organizacional ao ambiente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Desde o início do Século XX os economistas já estudavam o conhecimento como elemento importante na concorrência capitalista. Marshall (1985) não via a produção simplesmente como combinação de capital, trabalho e recursos naturais. Segundo ele, firmas, mercados e economias contam com organização e conhecimento em adição à trinca tradicional de fatores de produção, a saber: terra, capital e trabalho. Desta forma, conhecimento e organização são dotação e objeto de desenvolvimento tanto no âmbito público como no privado.

Marshall (1985) apresenta a distinção entre organização e conhecimento. A organização aparece no âmbito privado das firmas sob a forma da hierarquia, da supervisão e controle das operações, da divisão do trabalho no interior da empresa, das formas jurídicas que estabelecem de quem são a propriedade e o controle.

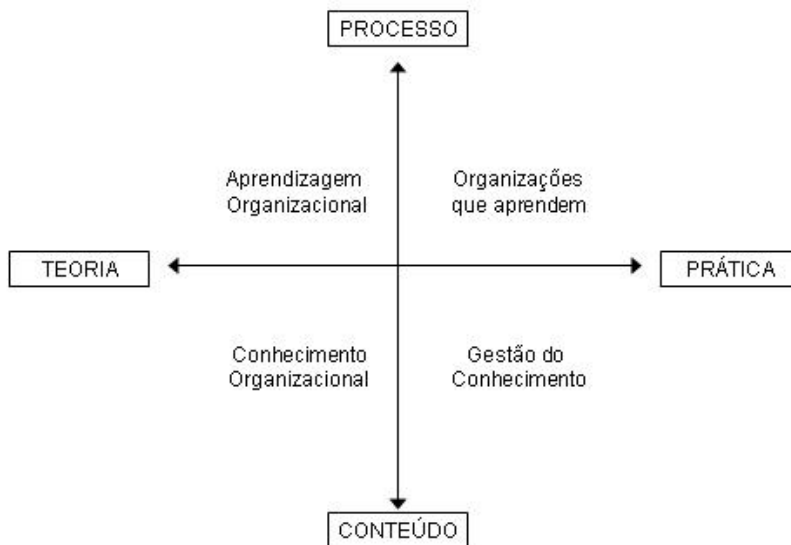
Segundo o autor, o conhecimento traduz-se na experiência, nas soluções desenvolvidas e nas capacitações acumuladas e reunidas individualmente pelas firmas. Nos setores e mercados há os segredos e práticas, os relacionamentos e instituições compartilhadas no interior de setores de atividade e distritos industriais especializados, e aqueles que resultam da interação de diferentes setores de atividade; aparecem sob a forma de relacionamento de fornecedores e compradores de insumos, produtores e consumidores, de canais de comercialização estabelecidos, quer por firmas comerciais independentes, quer pelos produtores ou ainda vendedores de uma mesma mercadoria que se articulam para coordenar seus interesses; ou seja, através de padrões institucionalizados de relacionamento entre agentes, que incluem tanto competição como cooperação.

No âmbito público, Marshall (1985) afirma que a atividade econômica é condicionada por aspectos históricos e institucionais mais amplos, parcela dos quais ligados à esfera de ação do Estado, como o sistema educacional, a política de defesa da concorrência, o sistema legal e as eventuais políticas de incentivo à indústria, por exemplo as políticas de crédito.

Easterby-Smith e Lyles (2003), ao explorar a diversidade de perspectivas que caracterizam o estudo sobre a gestão do conhecimento e da aprendizagem nas empresas identificaram quatro abordagens trabalhadas por consultores e acadêmicos, sendo elas: *Conhecimento Organizacional*, *Aprendizagem Organizacional*, *Organizações que Aprendem*, e a *Gestão do Conhecimento*. As duas primeiras se caracterizam pelo olhar de acadêmicos e pesquisadores, voltando-se para a construção de teorias sobre o fenômeno com base na investigação empírica, o rigor metodológico na forma de descrever como as organizações estão aprendendo e os fatores associados a tal processo. A segunda, fundamentada na necessidade de intervenção por parte dos gestores, se caracteriza pelas contribuições de gestores e consultores no intuito de generalizar para outros contextos o que as organizações devem fazer para aprender (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2003).

Na Figura 04 apresenta-se um mapa com os termos utilizado-se as dicotomias teoria-prática e conteúdo-processo para organizar o mapa.

**Figura 04 - Mapa de termos-chave em Gestão do Conhecimento.**



**Fonte: Easterby-Smith e Lyles (2003)**

A primeira destas dicotomias diz respeito às diferentes perspectivas de trabalho propostas por acadêmicos e os consultores. Os estudos acadêmicos têm como ênfase a Aprendizagem Organizacional e o Conhecimento Organizacional, ou seja, tratam dos aspectos teóricos que permitem o pleno desenvolvimento da aprendizagem e do conhecimento com um enfoque científico, teórico e metodológico. Por outro lado, os consultores têm como ênfase a utilização prática do aprendizado e do conhecimento nas organizações, não se preocupando com aspectos científicos, teóricos ou metodológicos, mas sim com os resultados obtidos com a intervenção nas organizações.

A segunda dicotomia, a distinção entre conteúdo e processo, está relacionada às diferentes perspectivas de análise, ora abordando o conteúdo, ora abordando o processo. A diferença básica deste tipo de dicotomia diz respeito à abordagem. Quando se aborda o conteúdo tem-se como preocupação o conhecimento envolvido, enquanto que a abordagem do processo diz respeito ao processo de aprendizagem no contexto organizacional

Combinando estas dicotomias, encontram-se os termos-chave relacionados ao conhecimento nas organizações contemporâneas, sendo eles:

- ✓ A *Aprendizagem Organizacional* (processo e teoria) recorre aos estudos teórico-acadêmicos para estudar o processo de aprendizagem nas organizações. Sua abordagem relaciona-se aos estudos acadêmicos sobre aprendizagem social e individual nas organizações, bem como às perspectivas psicológicas da aprendizagem;
- ✓ *Organizações que aprendem* (processo e prática) da mesma forma que a aprendizagem organizacional também enfatiza o processo de aprendizagem, porém com ênfase na prática organizacional, ou seja, aborda as técnicas e ferramentas úteis para que o processo de aprendizado ocorra na prática organizacional;
- ✓ O *Conhecimento Organizacional* (conteúdo e teoria) estuda o conteúdo do conhecimento nas organizações com uma abordagem teórica. Esta característica de análise, própria dos acadêmicos, não tem uma preocupação com o processo de aprendizagem, mas sim como gerenciar o conteúdo do conhecimento, utilizando-se muitas vezes de técnicas da ciência da informação;
- ✓ A *Gestão do Conhecimento* (conteúdo e prática) aborda o gerenciamento do conhecimento em seu nível prático. Nesta abordagem, consultores implementam práticas de trabalho que permitam a gestão do conteúdo informacional, ou seja, não estão preocupados com as formas de aprendizagem e nem com a teoria desenvolvida, mas sim com os resultados possíveis que possam permitir o compartilhamento do conhecimento explícito, isto é, do conteúdo.

As definições de conhecimento, no contexto dos estudos organizacionais, são as mais variadas possíveis, porém todas possuem um traço comum que é a tentativa de estabelecer uma distinção entre *dado*, *informação* e *conhecimento*. Spender (2001) conceitua *dado* como um sinal sem significado, *informação* como um sinal cujo significado pertence a uma pessoa e *conhecimento* como as implicações causadas pelas informações tais como: ações, preferências, valores etc.

Child *apud* Gonçalves *et al.* (2006) descreve que os *dados* tornam-se disponíveis para a organização em forma bruta: não são categorizados, nem padronizados. Segundo o autor, numa etapa subsequente, os *dados* são categorizados e

analisados de uma maneira que passam a permitir que inferências sejam feitas: tornam-se *informação*. Desde que a *informação* seja considerada e revista criticamente com referência ao contexto de sua aplicabilidade, ela se torna *conhecimento*. A experiência com a aplicação do *conhecimento* leva à *sabedoria*, no sentido de que uma avaliação é feita sobre quando, e de que forma, o *conhecimento* pode ser aplicado, especialmente em face de situações não usuais.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que, para compreender as diferenças e semelhanças entre informação e conhecimento, fazem-se necessárias três observações a respeito do que seja conhecimento, quais sejam:

- ✓ o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos;
- ✓ o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado ao nosso agir;
- ✓ o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado.

Assim, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento, alterando-o por meio do acréscimo de algo ou reestruturando. Ela se constitui num produto capaz de gerar conhecimento.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2001) as organizações possuem sistemas cognitivos e memórias e desenvolvem rotinas e procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas internos e externos que vão sendo incorporados na memória organizacional. Porém, para que a aprendizagem aconteça é necessário que, além das mudanças em processos, estruturas e comportamentos, ocorra a recuperação do conhecimento na organização. Cabe à organização descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional poder ser administrado para atender às suas necessidades estratégicas.

Para tanto, inicialmente, é preciso definir os dois tipos de conhecimento que podem ser identificados em uma organização: o formal ou explícito e o informal ou tácito.

Esta tipologia, importante e presente de forma recursiva na literatura sobre gestão do conhecimento, divide o conhecimento entre tácito e explícito. Essa divisão foi apresentada primeiramente por Michael Polanyi (*apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito é caracterizado segundo Winter (*apud* DAVENPORT; PRUSAK, 1998) como complexo, substancial, não passível de ensino, não articulado, não observável em uso e não documentado. O conhecimento explícito, a seu turno, caracteriza-se por ser esquemático, simples, passível de ensino, articulado, observável em uso e documentado.

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 a imagem de realidade do indivíduo e sua visão do futuro (CHOO, 2006).

Em uma análise das teorias da administração, Nonaka e Takeuchi (1997) revelam que houve uma série de tentativas de priorizar o conhecimento como recurso importante para a organização. No entanto, cada uma delas careceu de elementos importantes para a constituição de uma empresa criadora do conhecimento, surgindo a necessidade de se propor uma nova teoria, já que as existentes até então não tinham sido suficientes.

Nonaka e Takeuchi (1997) revelam as tentativas das escolas da administração sobre a questão da gestão do conhecimento. Os autores destacam que na Administração Científica de Taylor houve a tentativa de se transformar conhecimento tácito em explícito (tempos e movimentos), mas sem considerar as experiências e decisões tomadas pelos empregados como fonte importante deste conhecimento. Na teoria das relações humanas de Elton Mayo houve um esforço de se mostrar a importância das relações sociais na produtividade, mas a teoria não foi capaz de se sustentar tendo sido absorvida pelas teorias científicas do grupo humano e da interação social, semelhantes às de Taylor. Na teoria de Chester Barnard apareceu o reconhecimento da existência de um conhecimento comportamental, além do científico, onde o primeiro deveria ser considerado como mais importante, contudo não houve uma preocupação com a criação do conhecimento. Na teoria de Herbert Simon foi destacada a necessidade de se formalizar a informação e o conhecimento, mas foi negligenciado o conhecimento tácito. Nas primeiras teorias de estratégia foram reveladas a importância do conhecimento do ambiente externo e interno para a gestão estratégica das organizações, mas não foi tratada a criação do conhecimento. Nas teorias sobre cultura organizacional a ênfase foi a organização



como sendo um sistema no qual o compartilhamento de experiências era fator chave para a competitividade da empresa, contudo, consideravam o ser humano como um depósito e não como um criador de conhecimento.

Abaixo, no quadro 01, apresenta-se uma síntese das escolas ou teóricos da administração e suas deficiências em relação à Gestão do Conhecimento.

**Quadro 01 - Escolas da Administração e a Gestão do Conhecimento.**

<b>Escolas ou teóricos da Administração</b>	<b>Ênfase</b>	<b>Deficiências em relação à Gestão do Conhecimento</b>
Administração científica	Conversão do conhecimento tácito em explícito (tempos e movimentos).	Não considerou as experiências e decisões tomadas pelos empregados.
Relações Humanas	Relações sociais na produtividade.	Absorvida por teorias científicas semelhantes à de Taylor.
Chester Barnard	Conhecimento comportamental.	Nenhuma preocupação com a criação do conhecimento.
Herbert Simon	Processo decisório.	Negligenciou o conhecimento tácito.
Teorias da Estratégia	Análise dos ambientes externo e interno.	Não tratou da criação do conhecimento.
Cultura Organizacional	Compartilhamento de experiências.	Ser humano como um depósito e não como um criador do conhecimento.

**Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)**

Já o estudo da aprendizagem organizacional é recorrente nos estudos em administração pelo menos desde a década de 1970. Em parceria, Chris Argyris e Donald Schön são responsáveis por textos que abordavam a aprendizagem organizacional (OLIVEIRA, 1996). O tema aprendizagem organizacional adquiriu notoriedade no início da década de 1990, após a publicação do livro A quinta disciplina de Senge (1998), no qual apresenta o conceito da aprendizagem organizacional, enfatizando os modelos mentais, a formação de objetivo comum, a aprendizagem em grupo, o raciocínio sistêmico e o domínio pessoal.

O aumento da necessidade de se gerenciar o conhecimento surgiu do rápido desenvolvimento das tecnologias da informação e de comunicação e dos processos reengenharia que levavam à redução de pessoal nas organizações americanas e européias, tendo como consequência, na maioria dos casos, o desligamento de funcionários com alto grau de especialização. Neste contexto, em 1995, Davenport e Prusak (1998) utilizaram o termo *Knowledge Management*, traduzido como Gestão

do Conhecimento, pela primeira vez. Para eles o conhecimento é um fluído feito de práticas, valores, informações contextuais e hábeis compreensões estruturadas que provém uma base para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Portanto, o conhecimento está embutido não apenas nos documentos ou arquivos, mas também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas. Na prática, a Gestão do Conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais ligados à organização e à geração de novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição pelo mercado e tornar acessível grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível isso tudo, as denominadas ferramentas para Gestão do Conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam um modelo da criação e disseminação do conhecimento organizacional divergente dos métodos e filosofias ocidentais de tratamento das informações e das relações humanas e empresariais. Eles afirmam que as diferenças culturais interferem radicalmente nas formas de descoberta e uso dos conhecimentos individuais e organizacionais. Para eles, enquanto o modelo ocidental reconhece como conhecimento útil aquele que pode ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável, o denominado conhecimento explícito. Os orientais, por outro lado, consideram como mais importante o conhecimento tácito, ou implícito, que pode surgir como resultado dos processos de análise das informações, dos *insights* subjetivos e das intuições das pessoas, sendo que o ponto de partida dos processos de inovação e criatividade dos projetos empresariais considera prioritariamente estas três premissas.

O conhecimento tácito é difícil de ser compartilhado. Este tipo de conhecimento é constituído por elementos cognitivos e técnicos. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que as empresas criadoras de conhecimento geram, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminando-os por toda a organização e incorporando-os às novas tecnologias, processos e produtos. Este complexo sistema ocorre por meio da conversão entre os conhecimentos tácitos e explícitos, envolvendo as pessoas, os grupos de trabalho, a organização e o ambiente onde está inserida. Esta conversão dos conhecimentos ocorre de quatro formas: socialização, externalização, combinação e internalização, que se relacionam de forma seqüencial e complementar neste processo e formam a chamada Espiral do Conhecimento.

A conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, a socialização, é o processo de compartilhamento das experiências, tais como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O aprendizado dos alunos, não por meio da linguagem de seus mestres, mas sim por meio da observação, imitação e prática, constitui-se numa forma de socialização. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, conceituada como externalização, é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É o processo de criação do conhecimento perfeito, considerando-se que a forma explícita é expressa por metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável. A externalização permite a criação de conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

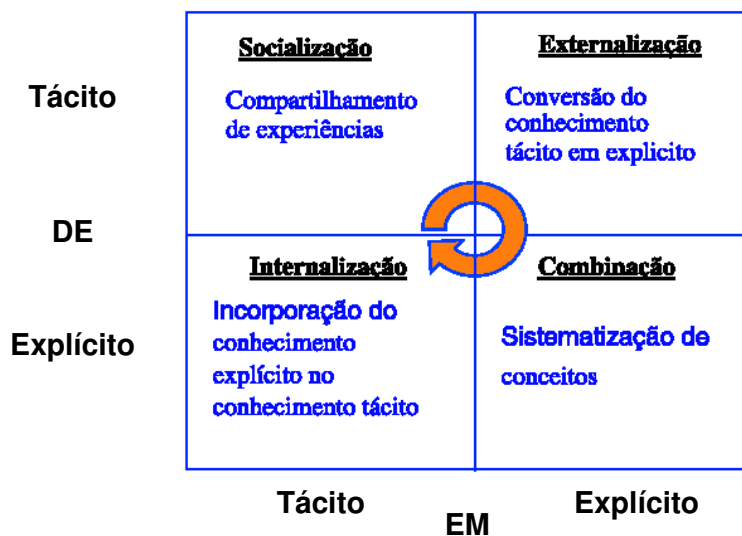
A combinação, definida como a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, utiliza-se do diálogo e envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos, sendo realizado através da troca ou combinação de conhecimento de meios como documentos, normas ou manuais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A internalização, base para a assimilação de conhecimentos tácitos por meio de conhecimentos explícitos, consiste no aprender fazendo. A verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de normas ou manuais são fundamentais para que o conhecimento explícito se torne tácito. A documentação tem importante papel na internalização das experiências nos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), para se tornar uma empresa que gera conhecimento (*knowledge creating company*), a organização deve completar uma "espiral do conhecimento". Espiral esta que permite a conversão de conhecimento tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

A seguir, na Figura 05, apresenta-se uma síntese da espiral do conhecimento.

**Figura 05 - Espiral do Conhecimento**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Segundo Choo (2006) a concepção atual de administração e teoria organizacional destaca três arenas distintas onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa. Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, ou seja, interpreta as informações a respeito do ambiente. Segundo, a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Terceiro, diz respeito ao uso estratégico que se traduz pelas organizações buscando e avaliando as informações de modo a tomar decisões importantes.

Durante a fase de criação de significado, etapa fundamental na análise de crédito, ainda segundo Choo (2006), o principal processo de informação é a interpretação de notícias e mensagens sobre o ambiente. Os membros da organização devem decidir qual informação é relevante e deve receber atenção. A partir das explicações da experiência passada, eles trocam e negociam seus pontos de vista até chegarem a uma interpretação consensual. Na construção do conhecimento, o principal processo de informação é a conversão do conhecimento. Por meio do diálogo e do discurso,

os membros partilham seus conhecimentos e articulam o que intuitivamente sabem por meio de metáforas, analogias, assim como de canais mais formais de comunicação. Durante a tomada de decisões, a principal atividade é o processamento e a análise da informação a partir das alternativas disponíveis, cujas vantagens e desvantagens são analisadas. Regras, rotinas e preferências orientam os membros na busca da informação e na avaliação de alternativas. Os três modos de uso da informação - interpretação, conversão e processamento - são processos sociais dinâmicos, que continuamente constituem e reconstituem significado, conhecimentos e ações (CHOO, 2006).

Leonard-Barton (1998) ressalta que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence. Uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas. O que se pode fazer é apoiar pessoas criativas e prover contextos para que estas gerem conhecimento. Além da geração ou aquisição de conhecimento, é preciso cuidar para que ele seja catalogado, transferido, assimilado e utilizado.

O tema central da Gestão do Conhecimento tem como enfoque o aproveitamento dos recursos de informação existentes na empresa para que as pessoas criem, compartilhem, aprendam, procurem, comparem, encontrem e utilizem experiências de sucesso como referência para a tomada de decisões.

Uma metodologia que vem se destacando na Gestão do Conhecimento é o CommonKADS. Surgida em 1994 como evolução do projeto KADS II (*Knowledge Analysis and Documentation System* e depois *Knowledge Analysis and Design Support*), ela é o padrão europeu para desenvolvimento de sistemas baseados em conhecimento. Ela define não apenas o sistema de conhecimento necessário, mas permite também uma análise do ambiente organizacional no qual será inserido (SCHREIBER *et al*, 2002).

O CommonKADS tem como ênfase um estudo inicial de praticabilidade, assim como na construção de vários modelos que capturam diferentes tipos de conhecimentos necessários desenvolver uma solução em Gestão do Conhecimento.

Schreiber *et al* (2002) destacam que o grande salto proporcionado pela metodologia CommonKADS reside no fato de permitir uma ligação mais forte entre soluções de engenharia de conhecimento e modeladores de processos de negócio. Isto é importante, pois na maioria das empresas o conhecimento, principalmente quando

relacionado com as suas competências, é parte integrante de seus processos de negócio. Tal fator ainda é ainda mais relevante no caso ora estudado, pois tanto o conhecimento quanto o negócio a ser modelado se fundem na sua essência, traduzindo-se assim na análise de crédito e dos conhecimentos envolvidos.

Sob o aspecto de sua implementação, a metodologia CommonKADS é dividida em três níveis distintos (SCHREIBER *et al*, 2002):

- a) Nível de contexto: responsável pela definição do porquê ser interessante buscar o desenvolvimento de um aplicativo de gestão do conhecimento, benefícios, requisitos, riscos de impactos dentro do grupo organizacional dos seus usuários. Neste nível busca-se justificar a aplicação do sistema baseado em conhecimento em determinado problema, visto o esforço que será demandado a partir deste ponto inicial;
- b) Nível de conceito: representa o próprio conhecimento da organização, como ele é transferido, e a estrutura que suportará o sistema baseado no conhecimento. Percebe-se que uma vez justificada a metodologia, é necessário conhecer a sua essência, que é determinado por este nível;
- c) Nível de artefato: que define como o conhecimento será implementado em um sistema de informática, software ou hardware, sendo o resultado do emprego de toda a metodologia.

Para cada um dos níveis o método propõe diferentes modelos, cada qual com uma parcela de participação e com um objetivo único na definição da solução. Nota-se, entretanto, que a partir da análise do desenvolvedor da solução, face o problema abordado, define-se quais modelos necessários, uma vez que não é obrigatório o uso de todos (SCHREIBER *et al*, 2002).

De forma a esclarecer como se aplica a metodologia, cada modelo será discutido separadamente:

- a) Modelo da organização: neste modelo são analisados problemas e oportunidades para um sistema baseado em conhecimento dentro da organização estudada. Nele é avaliada única e exclusivamente a organização, como uma macrovisão do ambiente onde o sistema baseado em conhecimento será utilizado.

- b) Modelo de tarefa: este modelo representa as tarefas que integram os processos de negócio da organização estudada. A partir do modelo de organização, é possível definir os processos de negócio que fornecerão dados para o modelo de tarefa.
- c) Modelo do agente: é o que representa o executor das tarefas, que pode ser humano ou um sistema ou dispositivo. A modelagem dos agentes é necessária para se definir quais os responsáveis pelas interações com o sistema baseado em conhecimento.
- d) Modelo do conhecimento: representa as estruturas do conhecimento tratadas dentro da organização. O fator principal do uso deste modelo é apresentar uma descrição do conhecimento, independentemente de sua aplicação, sem levar em conta aspectos tecnológicos.
- e) Modelo de comunicação: define os diálogos entre os diversos agentes do sistema, também sem levar em conta aspectos tecnológicos. Este modelo é inerente das interações assumidas entre os agentes e o modelo de conhecimento.
- f) Modelo de projeto: este modelo é o resultado do agrupamento de todos os outros, servindo de base para a implementação do sistema. Resulta nas especificações técnicas necessárias, módulos do sistema e requisitos computacionais que servirão de balizas para o desenvolvimento do sistema.

Diante do exposto, evidenciam-se os argumentos que defendem a metodologia CommonKADS na Gestão do Conhecimento, principalmente por agregar os níveis de contexto, conceito e artefato em uma seqüência de simples compreensão. A análise do contexto organizacional no que diz respeito à organização, à tarefa e aos agentes envolvidos são diferenciadores, na medida em que as outras metodologias até então não realizam uma análise do contexto da organização na qual será implementado o sistema baseado em conhecimento.

A seguir apresentam-se as abordagens críticas à Gestão do Conhecimento.

### 3.4. CRÍTICAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste tópico serão abordadas algumas críticas à Gestão do Conhecimento, ora enfatizando sua inviabilidade prática de se capturar o conhecimento alheio, ora enfatizando a sua face de dispositivo de controle social que permite a ampliação da dominação e da exploração do trabalhador inserido neste contexto.

Na literatura, segundo Telles e Teixeira (2002), há diversas críticas à Gestão do Conhecimento. Algumas, segundo os autores, propõem a impossibilidade de efetivamente capturar o conhecimento alheio. Outras, por outro lado, indicam que, mesmo sendo essa captura possível, a organização não teria nenhuma vantagem competitiva, dado que há a possibilidade da Gestão do Conhecimento tornar-se um instrumento de controle que, no final das contas, poderia inibir o potencial da inovação.

Nos estudos críticos sobre a Gestão do Conhecimento, destaca-se o trabalho de Jacometti *et al* (2004), no qual fazem uma reflexão sobre o processo de instauração da gestão do conhecimento como forma de legitimar na sociedade a mais-valia relativa. A institucionalização da mais-valia relativa está intimamente relacionada ao advento da racionalidade instrumental que utiliza a lógica da relação meio-fim, mediante o cálculo utilitário de conseqüências. Os autores também expõem sua preocupação quanto à saúde mental da grande maioria dos trabalhadores da atualidade, uma vez que esta lógica de dominação alastra-se por todos os setores da economia globalizada.

Schmitt e Faria (2004) consideram que atualmente as formas de controle social no seio das organizações visam não só atingir o corpo físico dos indivíduos-trabalhadores, mas também sua subjetividade. Neste caso, uma das estratégias utilizadas pelas organizações é exercer o controle sobre o indivíduo por meio dos vínculos que este estabelece com a organização. Trata-se de um controle sutil, quase imperceptível e que se relaciona com os aspectos mais íntimos do indivíduo: seus desejos, sua necessidade de pertencer a um grupo e de estar realizado. Os autores estabelecem que o vínculo entre indivíduo e organização possa ser de duas naturezas: objetivo e subjetivo.

Na primeira linha de críticas, Bauer *apud* Paixão (2004) alerta para o cuidado que se deve ter com a questão dos conhecimentos e das competências. Para o autor,



ambos são individualizados. O que se tem visto na literatura e na prática organizacional é, contudo, o movimento em direção a uma padronização dos conhecimentos e competências humanas. Esse movimento, na visão de Bauer *apud* Paixão (2004), é contrário à boa gestão do conhecimento, sendo primordial uma busca das competências como algo inerente às pessoas e sua individualidade, e uma mudança de percepção quanto ao papel das organizações, as quais devem ser consideradas como locais privilegiados à expressão e ao desenvolvimento das potencialidades inatas aos indivíduos.

Ainda segundo Bauer *apud* Paixão (2004), o conhecimento é único para cada indivíduo, ou seja, todo conhecimento é tácito, ou ainda, o que é chamado, comumente, de conhecimento tácito, é o conhecimento propriamente dito; e o que é chamado de conhecimento explícito, é, na verdade, informação. Para Bauer *apud* Paixão (2004), o que se chama de conhecimento explícito não é conhecimento, apenas serve de elemento catalisador para a geração de conhecimento, fato esse que somente ocorre dentro de cada um.

Como conseqüências desse fato, conforme propõe Bauer *apud* Paixão (2004), tem-se, de um lado, que a informação pode ser manuseada, mas o conhecimento não. Por outro lado, fica claro que a melhor forma de compartilhamento do conhecimento é o contato direto. A tecnologia da informação ajuda a diminuir o tempo e o espaço, mas possui suas limitações.

Para Telles e Teixeira (2002), a gestão do conhecimento tem como discurso a promoção da inovação. Porém, com base na literatura que pesquisaram, constataram que a utilização da tecnologia da informação, apesar de preconizarem a busca pela melhor forma de trabalho na era do conhecimento, tende a provocar um efeito oposto ao discurso, ajudando na perpetuação de aspectos de dominação e de estruturas de poder. Os autores acreditam que a gestão do conhecimento é diferente do taylorismo em um ponto: enquanto o último buscava a apropriação do conhecimento individual, a primeira busca a apropriação do conhecimento coletivo.

Nessa mesma direção, Rouanet (2002), declara que se a gestão do conhecimento pode ser vista, de um lado, como *utopia emancipatória*, no sentido em que pode promover aos diversos grupos organizacionais acesso às informações e conhecimentos, que, até então, eram restritos a determinados grupos e pessoas. Esta *utopia emancipatória* também pode ser vista como ideologia, ou seja,

ferramenta que apóia a constituição de um conjunto de idéias que estão a serviço de um sistema de dominação.

O argumento central da perspectiva proposta por Rouanet (2002) é o de que a conversão dos conhecimentos tácitos em explícitos é uma forma de controle do trabalho cujo objetivo é promover não somente o controle dos meios de produção aqui entendidos como máquinas ou equipamentos utilizados no processo produtivo, mas também o conhecimento tácito do trabalhador.

A externalização, que consiste na conversão do conhecimento tácito em explícito, é a forma mais tradicional de controle, tendo sido a base da Administração Científica. Taylor (1966), no ponto de partida da reflexão sistematizada sobre as organizações industriais, em seu primeiro princípio que caracteriza a Administração Científica, estabelece que a administração deveria reunir a grande massa de conhecimentos tradicionais que, no passado, encontravam-se na cabeça dos trabalhadores, e, então, registrar tais conhecimentos, tabulá-los e reduzi-los a regras, leis e, muitas vezes, a fórmulas matemáticas. Ou seja, a gerência deve se apropriar dos conhecimentos que os operários detêm sobre suas rotinas, deve aprimorá-los e transformá-los em regras e leis para os demais. Portanto, os operários têm a obrigação de, quando solicitados, colaborar para que suas rotinas sejam padronizadas e, uma vez padronizadas, executar suas tarefas conforme os manuais da organização.

Senge (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997), defensores da *Gestão do Conhecimento*, em seus estudos, apresentam modelos que permitem às organizações identificar, descrever e se apropriar de modelos mentais individuais e coletivos. Estes modelos baseiam-se em ferramentas de gestão que sistematizam técnicas de identificação, codificação e disseminação de padrões cognitivos que viabilizem o aprendizado e a inovação. A idéia central é que sejam consideradas as práticas subjetivas que tacitamente complementam e excedem o formalismo que descreve o trabalho, isto é, capturar as práticas informais e as inovações que são adicionadas às tarefas organizacionais formalmente descritas e documentadas. A identificação e documentação dessas práticas serviriam de alavanca para novas e proveitosas idéias.

Vasconcelos (2001), crítico do discurso da gestão do conhecimento, considera tais aspirações algo paradoxal e contraditório por natureza. Nesse sentido, a linha de

argumentação apresenta três vertentes principais. A primeira assume ser impossível capturar, codificar e gerir conhecimento tácito alheio, já que este está intimamente ligado à experiência pessoal. A segunda vertente considera que, mesmo que o conhecimento possa ser sistematicamente mapeado, a codificação das experiências prévias seria insuficiente para auxiliar os processos de criação e inovação. De acordo com essa vertente, para que a criatividade e a inovação se desenrolem, seria necessária a coevolução entre conhecimento e ignorância, isto é, entre o que é e o que não é conhecido. Na terceira vertente, a gestão sistemática do conhecimento é apontada como possuidora de uma veia totalitarista, gerando uma excessiva visibilidade do indivíduo, o que acarretaria um entrave ao aprendizado e, conseqüentemente, à inovação. Essa última vertente aproxima-se da abordagem de Foucault (1979) sobre o exercício do poder disciplinar nas instituições através do uso de estruturas pan-ópticas. O mapeamento da cognição coletiva poderia, nesse modo de ver, transfigurar-se num circuito de controle que impede a emancipação e a criatividade dos sujeitos, contrariando o objetivo inicial de catalisar inovações. Nesse esquema, acaba-se por induzir as pessoas ao autocontrole. Elas se tornam, ao mesmo tempo, sujeito e objeto de dominação.

Entretanto, Foucault (1979) aponta não somente a utilidade política, mas também a importância econômica desse tipo de poder. Para ele, o poder não seria uma superestrutura. O poder é visto por Foucault (1979) como consubstancial ao desenvolvimento das forças produtivas, como parte fundamental do desenvolvimento econômico. As técnicas de dominação são necessárias às exigências da produção e foram estruturadas e legitimadas de forma a responder às demandas do Estado Moderno. O poder pan-óptico é menos custoso e mais produtivo do que o poder coercitivo e exógeno, estando mais adequado às instituições modernas.

Portanto, conversão do conhecimento tácito em explícito, como técnica de *gestão do conhecimento*, nada mais é do que um mecanismo de controle do trabalhador, pelo qual este é pressionado, tanto pela organização quanto pelos seus pares, a transmitir seus conhecimentos tácitos, tornando-os explícitos. Ao permitir que seu conhecimento tácito torne-se explícito, o trabalhador se expõe a críticas de outros colegas e permite que a organização, por deter seus *conhecimentos*, possa substituí-lo por outro com salário menor. Nesse contexto, a emancipação do trabalhador dar-se-á somente na dimensão dos conhecimentos tácitos.

No sentido de compreender a Gestão do Conhecimento como prática social, é apresentado a seguir o conceito apresentado por Reed (1984) da gestão como prática social.

No entender de Reed (1984), três perspectivas de análise podem ser identificadas nos estudos sociológicos sobre gestão nas últimas décadas, sendo elas a perspectiva técnica, a política e a crítica.

Segundo Reed (1984), na perspectiva técnica, a gestão é vista como instrumento tecnológico neutro e racional que objetiva o alcance dos resultados coletivos, preestabelecidos e não atingíveis sem sua aplicação. Pressupõe-se a gestão a partir de estruturas racionais formalizadas de sistemas de controle, capazes de garantir eficiência sobre a coordenação das ações humanas. As estruturas organizacionais são conceitualmente concebidas como organizações formais, tomadas essas como determinantes de comportamentos dos atores organizacionais.

Conforme Reed (1984), a perspectiva política, em resposta ao determinismo da perspectiva técnica, concebe a gestão como um processo social. Daí a ênfase na questão do conflito de interesse entre grupos nas organizações, caracterizando-se o ambiente como de grandes incertezas no qual os resultados organizacionais são buscados. Os pressupostos de base são construídos a partir da noção de que as organizações são palcos de conflitos entre grupos ou coalizões que disputam, entre si, processos de escolha decisória, apoiando-se, para a resolução desses conflitos, no exercício de relações de poder. A organização é tomada como uma “arena” de disputas de grupos dotados de interesses divergentes em busca do controle das decisões.

A contribuição dessa perspectiva é que ela rejeita a concepção mecanicista e determinista da gestão, em troca de uma visão desta última como resultante de uma dinâmica advinda da ação humana, na medida em que considera os indivíduos, em particular os gerentes, como dotados de percepção suficiente para influenciar meios e resultados organizacionais. Percebe-se aqui a ênfase na ação do ator organizacional. Assim, uma noção central é de que a gestão constitui-se como um sistema político em que imperam transações negociadas, pela constituição de coalizões que representam diferentes interesses do conjunto dos membros de uma dada organização.

A perspectiva crítica, segundo Reed (1984), é uma alternativa à perspectiva política no sentido de que essa última, ao enfatizar a ação humana, promove uma espécie de negligência dos chamados aspectos institucionais inerentes às estruturas de poder e de controle da economia política de uma dada sociedade. Assim, na perspectiva crítica, a gestão, influenciada pela abordagem organizacional marxista, é vista como mecanismo de controle social, atrelada a imperativos de ordem econômica, impostos por uma ordem capitalista de produção.

Nessa perspectiva, a questão dos conflitos políticos entre grupos organizacionais não é negada, mas o que se acentua é que esses processos têm que ser entendidos como estando vinculados a determinadas estruturas capitalistas de produção, das quais a organização é parte, e que definem imperativos para a própria sobrevivência do sistema econômico como tal.

Os gestores são concebidos como representantes da ordem capitalista a qual reproduzem por meio das estruturas organizacionais. Os estudos, sob essa perspectiva, enfatizam as contradições da gestão organizacional, ressaltando-se, entre elas, a questão da necessidade do exercício do controle e cooperação no trabalho; o papel da gestão na regulação de conflitos entre capital e trabalho; bem como os conflitos de papel dos gerentes, enquanto responsáveis pela manutenção da ordem capitalista, mas também subordinados a ela.

Reed (1998) argumenta que o modelo baseado em conhecimento rejeita as várias formas de determinismo metodológico e teórico e a explanação lógica nas quais os outros modelos se inserem. Ele afirma que essa abordagem trata de todas as formas da ação social institucionalizada e estruturada como um mosaico temporário de interações e alianças táticas, que formam redes mutáveis e relativamente instáveis de poder. O conhecimento está relacionado à capacidade dos burocratas exercerem o gerenciamento, ou o controle, efetivo dos meios de produção. O poder que o conhecimento e o controle conferem aos burocratas assume o papel central em suas atividades.

Ainda segundo Reed (1998), conhecimentos altamente especializados e aparentemente esotéricos, que podem, potencialmente, ser acessados e dominados por qualquer indivíduo ou grupo com treinamento e habilidade necessários, fornecem os recursos estratégicos para apropriação do tempo, do espaço e da consciência. Assim, a produção, codificação, estoque e uso do conhecimento são

relevantes para a regulação do comportamento social, tornando-se uma questão estratégica para a mobilização e institucionalização de uma forma de poder organizado que permita o *Controle à Distância*.

Rocha Neto (2003), um dos defensores da Gestão do Conhecimento, argumenta que a sociedade do conhecimento não comporta a tensão social e os conflitos entre o capital e o trabalho, advindos da era industrial. Segundo o autor, na sociedade do conhecimento o trabalhador detém o capital intelectual, isto é, as informações necessárias para agregar valor aos produtos e serviços. Por outro lado, o capitalista detém os meios de produção, cada vez menos importantes na sociedade do conhecimento; ou seja, sem o capital intelectual, a posse dos meios de produção não garantiria a vantagem competitiva e o processo contínuo de agregar valor aos produtos e marcas da empresa capitalista. Partindo-se deste argumento, faz-se necessário apresentar uma abordagem do trabalho imaterial no mundo contemporâneo.

### 3.5. O TRABALHO IMATERIAL NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

Braverman (1987) faz a distinção entre trabalho e força de trabalho. Quando o trabalhador é contratado para um emprego o que está vendendo em troca de pagamento não é uma quantidade combinada de trabalho, mas o poder de trabalho durante um período de tempo. Como ser humano, o que ele leva para o trabalho é o *infinitamente maleável caráter do trabalho humano*. Sobre o fato de os trabalhadores, levados pela necessidade, terem sido forçados a vender sua força de trabalho, Braverman (1987) pondera que o trabalhador também entrega seu interesse no processo de trabalho, tornando-se alienado. O processo de trabalho torna-se responsabilidade do capitalista, sendo necessário seu controle. Esta transição apresenta-se na história como a progressiva alienação do processo de produção, e para o capitalista apresenta-se como o problema do gerenciamento.

Assim, sob o gerenciamento do capitalismo, o processo de trabalho assume a forma de luta por outros meios. Ele é um movimento num meio resistente porque envolve o controle de massas refratárias. O objetivo do gerenciamento nesta luta é minimizar o custo da força de trabalho por unidade de produção. Isto significa que deve ser pago o mínimo possível pela habilidade dos trabalhadores, e estes devem ser levados a trabalhar o máximo possível.

A divisão do trabalho foi tradicionalmente concebida nos termos de Adam Smith, onde as economias no trabalho são obtidas através da maximização do aprendizado adquirido com o fazer. A idéia é que cada trabalhador torna-se mais apto numa tarefa quando o trabalho é subdividido, sendo que cada trabalhador deve ser responsável por uma só operação. No famoso exemplo de Smith da fabricação de alfinete, no qual um homem puxa o arame, outro o estica, um terceiro o corta, o quarto faz a ponta.

Entretanto, para Braverman (1987), a chave para entender o desenvolvimento de tal divisão detalhada do trabalho sob o capitalismo deve ser encontrada não no *aprender fazendo* de Smith, mas em um princípio alternativo, enunciado pela primeira vez pelo teórico do gerenciamento Charles Babbage, no começo do século XIX. Babbage sugere que a divisão detalhada do trabalho no capitalismo é em geral estabelecida para minimizar o aprendizado, a força e a destreza requeridas pelos diferentes trabalhos: quanto mais detalhada a divisão do trabalho e quanto mais o trabalho for subdividido, o que também significa subdivisão do trabalhador, menor o nível de habilidade requerido pela maioria das tarefas.

Esse processo de desabilitação tende a reduzir o custo da unidade de trabalho, pois ocorre: 1) diminuição do custo total associado ao trabalhador com habilidades; 2) aumento do controle da gerência em todos os níveis com o objetivo expresso de fazer os trabalhadores trabalharem mais; 3) simplificação das tarefas individuais ao ponto do trabalhador tornar-se facilmente substituído por outros trabalhadores ou máquinas, o que cria mais competição entre eles, conseqüentemente, diminui seu preço. Ao perceber que tornar o trabalho mais simples é também torná-lo mais barato, Babbage atingiu o ponto central da lógica da evolução da divisão do trabalho sob o capitalismo. Braverman (1987) destaca que o princípio de Babbage tornou-se eventualmente a força básica que governa todas as formas de trabalho na sociedade capitalista, sem importar a área ou nível hierárquico.

Segundo Adam Smith, o desenvolvimento da divisão do trabalho dependia da escala de produção. O pleno desenvolvimento da divisão do trabalho era, portanto, impraticável na pequena empresa familiar que predominava no século XIX. Mas no início do século XX, com o crescimento da corporação gigante, tudo mudou. É neste contexto que aumenta a importância de Taylor e do gerenciamento científico (ou taylorismo). Braverman (1987) resume o taylorismo em três princípios: 1)

dissociação do processo de trabalho das habilidades dos trabalhadores; 2) separação de concepção e execução; 3) uso deste monopólio sobre o conhecimento para controlar cada passo do processo de trabalho e seu modo de expressão. Taylor (1966) enfatiza a necessidade de ampliar o controle de gerência sobre o processo de trabalho, o que acaba por romper o conhecimento do trabalhador individual e concentrar todo o conhecimento e todo o direcionamento, de forma que mesmo as tarefas mais insignificantes tenham de ser realizadas com supervisão.

Ainda segundo Braverman (1987) Taylor sabia bem qual o principal efeito disso: tornar o trabalho mais barato. Neste sentido, o princípio de Babbage e os princípios do gerenciamento científico enunciados por Taylor, levam à mesma conclusão. Mas o taylorismo levou a lógica do processo mais adiante, articulando plenamente um imperativo gerencial de aumento do controle do trabalho a ser implementado primariamente através da desabilitação. Para Braverman (1987), a análise do taylorismo era a chave para a realidade do processo de trabalho sob o monopólio capitalista, porque em Taylor *há uma teoria que não é mais que uma verbalização explícita do modo capitalista de produção*.

Braverman (1987) argumenta que os elementos essenciais da divisão capitalista do trabalho podem ser analisados antes de considerar-se o maquinário. Taylor (1966) também abstraiu as máquinas em sua análise de gerenciamento científico. No entanto, o maquinário é crucial para aumentar o alcance do gerenciamento científico. Depois que o trabalho foi simplificado, a substituição de trabalhadores por máquinas tornou-se cada vez mais possível. Mais que isto: realizando tais substituições, o gerenciamento está, pelo menos, tão interessado na capacidade de certas máquinas de centralizar seu controle sobre o processo de trabalho quanto em seus efeitos na produtividade. A tecnologia de produção particular é, portanto, desenhada para maximizar o controle da gerência. O capitalismo é caracterizado pelo crescente esforço para desenvolver a máquina perfeita, por um lado, e para diminuir o poder do trabalhador, por outro.

Como os comentários sobre a análise de Braverman (1987) tenderam a reduzir sua contribuição ao conceito bastante simplista de desabilitação generalizada, é importante reconhecer que este autor não argumentou que o nível médio de habilidade na sociedade diminuiria em consequência do progressivo desenvolvimento da divisão do trabalho sob o capitalismo. Em vez disso, segundo o



autor, o desenvolvimento da tecnologia e de sua aplicação nas ciências fundamentais, o processo de trabalho da sociedade passou a englobar uma parcela do conhecimento científico, claramente as médias do conteúdo científico e técnico; e neste sentido de *habilidade*, este processo de trabalho é muito maior agora do que era no passado. A análise de Braverman (1987), portanto, não se restringe à desabilitação no sentido geral e abstrato, mas, também, à polarização das condições de trabalho. Ele se preocupa, especialmente, com a degradação do trabalho que afeta a classe operária, e não toda a sociedade. Seu assunto real não é a desabilitação, como explica na abertura de seu livro, mas *a estrutura da classe operária e como ela mudou*. Muito de sua análise tem como referencial a mudança das características operacionais da classe operária, na qual se inclui a ascensão do trabalho de serviço, tornado possível pelo desenvolvimento do *mercado universal*, a transformação do trabalho de escritório etc.

Gorz (2005) argumenta que as transformações do capitalismo que se iniciaram após o final da II Guerra Mundial, mas que ocorreram, especialmente, nas últimas duas décadas do século XX, levaram o sistema econômico atualmente existente a um novo estágio de desenvolvimento que classifica de pós-moderno. O ponto central de toda a sua argumentação é que, em virtude de uma metamorfose do próprio trabalho, o capitalismo perdeu a sua medida reguladora interna. Se o valor era a norma do modo de produção capitalista no século XIX, agora ele não tem mais qualquer norma. Se os preços no século XIX eram regulados pelo valor, agora, tornaram-se puramente relativos. E a causa dessa formidável mudança, segundo ele, deve ser encontrada no fato de que o trabalho se tornou *imaterial*.

Lazzarato e Negri (2001) propõem o conceito de trabalho imaterial para explicar a qualidade nova, comunicacional e lingüística do trabalho nos dias de hoje. Para os autores, o trabalho tornou-se indeterminado e aberto, o tempo associado à realização de um ofício libera-se dos parâmetros rígidos e padronizados dos modelos de produção de outrora, assumindo contornos mais fluidos. O conceito de trabalho imaterial é proposto como o mais adequado para dar conta destas dimensões. Os autores entendem como trabalho imaterial aquele que, além de produzir objetos concretos, produz informação, conhecimento, serviços e valores e que se define como imaterial porque incide sobre algo imaterial, que é a subjetividade humana. Isso leva o trabalhador do imaterial a caracterizar-se pela

contínua inovação das dinâmicas de produção. Para esse sujeito, os roteiros previamente traçados, as instruções claras e os sinalizadores herdados pelo modelo de produção industrial já não atendem às novas demandas.

Em face do trabalho imaterial se encontram novas teorias e práticas de gestão, já que o modo de trabalho capitalista de hoje requer de quem trabalha habilidades como iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, entre outras. Embora tais características possam se mostrar efêmeras e contingenciais, sua disponibilização depende do investimento pessoal no trabalho. Diante disso a condição do trabalho imaterial é a produção de subjetividade, o conteúdo do trabalho imaterial é a produção de subjetividade. Ou seja, a produção de subjetividade atravessa tanto o processo de trabalho quanto o seu produto (PELBART, 2000).

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Dentro da proposta metodológica desenvolvida, a pesquisa possui um caráter qualitativo, pois esta tem como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico e seu ambiente natural, não enfatizando a expressão quantitativa ou numérica, de tal forma que os dados coletados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas ou anotações de campo (GODOY, 1995). A pesquisa qualitativa visa a compreensão ampla do fenômeno estudado, considerando que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados (GIL, 1999).

Existem vários métodos para pesquisas qualitativas. Para determinar o método a ser utilizado deve-se verificar o nível de envolvimento do pesquisador, o grau de controle exercido e a temporalidade da pesquisa (GIL, 1999). Nesta pesquisa, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, o método de estudo de caso único foi o escolhido, tendo em vista o objetivo do estudo ser a análise de elementos existentes em um tipo específico de organização (YIN, 2001).

Além das considerações acima, destaca-se nesta pesquisa a busca pela compreensão do fenômeno estudado, o processo decisório da análise de crédito e a Gestão do Conhecimento, por parte dos membros do COCRE.

### 4.2. APREENSÃO DOS DADOS

A pesquisa dividiu-se em duas partes:

- Pesquisa de campo: foi realizado um estudo do caso no BANDES, no qual optou-se pela realização de observação direta das reuniões do COCRE e entrevistas semi-estruturadas com os membros deste Comitê;
- Análise dos dados: optou-se pela análise do discurso, buscando-se identificar casos desviantes, análise dos aspectos sintáticos e discursivos das entrevistas realizadas, bem como a análise das práticas vivenciadas nas reuniões do COCRE e os aspectos relacionados ao poder, à divisão de tarefas no grupo, aos conflitos internos, ao compartilhamento de conhecimentos e à dimensão simbólica destas reuniões.

A apreensão dos dados para um estudo de caso pode vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas (estruturadas, semi-estruturadas e

não-estruturadas), observação direta, observação participante e artefatos físicos. A importância, em estudos de caso, de se utilizar várias fontes de evidências e não apenas uma, é a de se obter informações confiáveis para o estudo e de manter um encadeamento das evidências. A incorporação desses princípios no processo de coleta de dados de um estudo de caso aumenta substancialmente a qualidade dos resultados obtidos (YIN, 2001).

Nesta pesquisa optou-se por uma abordagem qualitativa e foram utilizadas as seguintes formas de coleta de dados:

- Observação direta – Foi a principal forma de coleta de dados. O autor desta pesquisa participou de 7 (sete) reuniões do COCRE como observador, totalizando 11 horas e 23 minutos de observação direta. Durante estas observações foram feitas anotações no intuito de registrar, na prática de análise e concessão do crédito, a utilização de conhecimentos tácitos e explícitos pelos membros e o compartilhamento ou a internalização destes conhecimentos. A observação direta permitiu também ao pesquisador, durante a dinâmica das reuniões, vivenciar aspectos relacionados ao poder, à divisão de tarefas no grupo, aos conflitos internos e a dimensão simbólica destas reuniões.
- Entrevistas semi-estruturadas – Foram realizadas 5 (cinco) entrevistas individuais com os membros do COCRE e uma coletiva, onde estavam presentes 5 (cinco) dos 7 (sete) membros do Comitê de Crédito. Não foram entrevistados 2 (dois) membros do COCRE por indisponibilidade de suas agendas. Todas as entrevistas foram gravadas, totalizando 237 minutos de gravação, e a transcrição foi executada e revisada pelo próprio pesquisador. Nas entrevistas individuais estavam presentes apenas o pesquisador e o entrevistado e o roteiro de entrevista foi seguido adequando-se com o desenvolvimento da mesma. Elas foram executadas de Outubro a Novembro de 2007. Todas as entrevistas foram feitas na sede do BANDES, em Vitória.

As entrevistas serviram como complementação à observação direta, ou seja, para a validade do constructo na apreensão de dados foram utilizadas duas fontes de evidência conforme descrito anteriormente (observação direta e entrevistas).

As entrevistas tiveram como foco a análise do discurso, buscando investigar os aspectos relacionados à linguagem dos membros do Comitê de Crédito, bem como elementos de persuasão e os não ditos que estivessem latentes e implícitos, tais como: expectativas, angústias, suposições, interpretações, associações, percepções, medos ou conflitos. Estes aspectos, quando observados no discurso, tinham como objetivo permitir ao pesquisador analisar o nível de percepção deste entrevistado a respeito da utilização de conhecimentos tácitos nas reuniões do COCRE e a possibilidade de intervir na decisão dos demais membros.

Esta abordagem voltada para a compreensão faz sentido na medida em que visa apreender e explicitar o sentido da atividade social individual e coletiva enquanto realização de uma intenção. Esta abordagem também se justifica na medida em que a ação humana é essencialmente a expressão de uma consciência, o produto de valores, a resultante de motivações (BRUYNE, 1991).

Antes da realização da pesquisa foi protocolado um pedido de autorização para a realização da pesquisa (ANEXO I), sendo a mesma aprovada pelo Diretor de Administração e Finanças do BANDES (ANEXO II).

#### 4.3. ROTEIRO DE ENTREVISTA

A formulação das perguntas é um aspecto crucial das entrevistas. Deve-se evitar fazer perguntas que dirijam a resposta do entrevistado ao que o entrevistador considera desejável. Além disso, em virtude da pouca disponibilidade dos entrevistados, optou-se por poucas perguntas, porém que permitissem sintetizar o discurso a ser analisado.

As perguntas definidas no Roteiro de Entrevista tinham como objetivo delinear a Gestão do Conhecimento na percepção dos Membros do COCRE e subsidiar algumas práticas evidenciadas na observação direta. A seguir são apresentadas as perguntas feitas durante a entrevista.

1- O BANDES desenvolve ações estruturadas no sentido de promover a disseminação do conhecimento entre os analistas de crédito? Como isto ocorre?

2- A aprendizagem, relacionada à análise de projetos, ocorre através da experiência prática no trabalho, através capacitação em treinamentos ou através de técnicas transmitidas por outros colegas?

- 3- O alto *turnover* de pessoal é um fator adverso no processo de análise de crédito no BANDES?
- 4- Os profissionais de análise de crédito participam de forma ativa no compartilhamento de seus conhecimentos com outros colegas?
- 5- É importante que o processo de análise de crédito esteja contido em manuais, fluxogramas de processo e softwares ou isso é muito difícil em função da complexidade e das peculiaridades do processo?
- 6- Quais aspectos tácitos da análise de crédito você considera importante e do qual a empresa não pode abdicar?
- 7- Quais aspectos explícitos da análise de crédito você considera importante e do qual a empresa não pode abdicar?
- 8 - Você utiliza conhecimentos tácitos para a tomada de decisão na concessão de crédito? Como isto ocorre?

#### 4.4. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS: A ANÁLISE DO DISCURSO

No tratamento dos dados foi empregada a análise do discurso, baseando-se fundamentalmente na retórica e na hermenêutica. Justifica-se a análise do discurso por três motivos. O primeiro consiste na compreensão dos modos de discurso, o segundo fundamenta-se no caráter exploratório da existência potencial e natural de inter-relações entre os diferentes modos de discurso e o terceiro motivo evidencia-se pela exploração do potencial crítico dos modos de discurso em seu contexto social e organizacional.

A análise de discurso surgiu na década de 1960, sendo seu criador o filósofo francês Michel Pêcheux. Ela surgiu como uma proposta para substituir a análise de discurso tradicional. Para tanto, a análise de discurso propõe articular três regiões do conhecimento: o materialismo histórico (teoria das formações sociais e suas transformações como a ideologia), a lingüística (mecanismos sintáticos e dos processos de enunciação) e a teoria dos discursos (determinação histórica dos processos semânticos) (MINAYO, 1994).

Segundo Gill (2003) existem provavelmente 57 variedades de análise de discurso. Para dar conta das diferenças tradições teóricas, serão apresentadas somente três delas.

Conforme Gill (2003) há uma variedade de posições conhecidas como lingüística crítica, semiótica social ou crítica e estudos de linguagem. Essa tradição possui uma estreita associação com a disciplina da lingüística, mas seu compromisso mais claro é com a semiótica e com a análise estruturalista. Sua preocupação está fundamentada na relação entre linguagem e política. Essa corrente está bem representada nos estudos de mídia, particularmente nas pesquisas sobre a imprensa, e enfatizou as maneiras como formas lingüísticas específicas, tais como a anulação do sujeito, passivização ou nominalização, podem ter efeitos dramáticos sobre a maneira como um acontecimento ou fenômeno é compreendido.

Uma segunda e ampla tradição, de acordo com Gill (2003) é a que foi influenciada pela teoria do ato e da fala, etnometodologia e análise da conversação. Estas perspectivas acentuam a orientação da funcional, ou a orientação da ação, que o discurso possui. Em vez de olhar como as narrações se relacionam com o mundo, elas se interessaram naquilo que estas narrações têm como objetivo conseguir, e perscrutam em detalhe a organização da interação social.

O terceiro conjunto de posições, segundo Gill (2003), é o associado ao pós-estruturalismo que, ao romper com as visões realistas da linguagem, rejeitou a noção de sujeito unificado e coerente. Em contraste com a maioria das tradições teóricas de análise de discurso, o analistas do pós-estruturalismo têm interesse não nos detalhes de textos falados e escritos, mas um olhar histórico sobre a construção dos discursos.

Mais do que passar informação, o objetivo do discurso é obter a adesão através da utilização da linguagem como forma de persuadir, seja de forma conspícua ou não, isto é, trabalhando o não dito, o latente e o implícito. Assim como a pragmática leva em consideração o outro e o contexto (seu e do outro), a argumentação estabelece o discurso com o outro no intuito de mudar esse outro. Desta forma, além de ser um processo de comunicação, o discurso, reconhecendo a relevância crítica da destinaridade, se organiza como um processo intencional de ação sobre o outro, assim, o discurso argumentativo faz-se sedutor. A proposta argumentativa é um corolário da destinaridade do discurso. A argumentação é montada em função de um dado público alvo, de um auditório particular. Dado que todo discurso visa convencer aquele a quem se destina, a dimensão argumentativa é essencial à linguagem (BALLALAI, 1989).

O aspecto mais importante deste tipo de análise é a preocupação constante sobre as condições de produção do discurso e de apreensão de significados. Partindo do pressuposto de que qualquer comunicação (formação discursiva) somente adquire sentido no contexto histórico e no sistema lingüístico em que é produzida. A análise de discurso distingue-se da análise de conteúdo ao visar menos a interpretação do discurso e focalizar a compreensão de seu processo de produção (MINAYO, 1994).

Para entender os pressupostos desse tipo de análise, é necessário precisar o significado de alguns conceitos fundamentais para os analistas de discursos. Entre os mais importantes estão os de texto e de discurso. O texto constitui-se na unidade a ser analisada. Um texto pode ser uma simples palavra, um conjunto de frases ou um documento inteiro. O discurso é um conceito teórico-metodológico relacionado com as condições sociais de sua produção e com o contexto da linguagem. O texto é o discurso concreto, objeto inacabado, a ser analisado e interpretado. O texto, embora incompleto, contém a totalidade do discurso e por isso é passível de interpretação. Essa totalidade se constitui em três dimensões: (i) relações de força, referente aos lugares sociais e posição do locutor em relação ao interlocutor; (ii) relações de sentido, ou *coro de vozes interior*, ou seja, a interligação que há entre o locutor e seus discursos e (iii) relações de antecipação, a expectativa do locutor em relação ao lugar e à reação de seu ouvinte (BÊRNI, 2002).

O desenvolvimento do trabalho voltar-se-á para a análise do discurso como forma de poder, estudando-o como constituinte das relações de poder (e por elas reproduzido), bem como as intertextualidades que inseridas no contexto caracterizam a dominação, produzindo e reproduzindo desigualdades. Portanto, a análise de discurso utilizada nesta pesquisa baseia-se na teoria do ato e da fala, na etnometodologia e na análise da conversação. Esta perspectiva acentua a orientação da ação que o discurso possui, especificamente sua característica de interação social para a ação e suas formas de poder. Em vez de analisar como as narrações relacionam-se com os conceitos apresentados, a análise tem como fundamento aquilo que os discursos têm como objetivo conseguir, ou seja, a ação.



#### 4.5. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Todo método tem possibilidades e limitações. Neste ponto serão explicitadas as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos de investigação.

Em relação ao estudo de caso, uma grande limitação apontada por Yin (2001) refere-se à sua incapacidade de generalização, a qual pode ocorrer nos processos de amostragem, utilizados em levantamentos de dados. O autor defende que a generalização ocorre não no nível de universo pesquisado, mas no nível teórico. Quando uma pesquisa se utiliza do método do estudo de caso é a lógica da replicação, que, para Yin (2001), permite que se faça um cruzamento dos dados levantados junto aos casos pesquisados e não a da generalização.

Os procedimentos metodológicos escolhidos para esta pesquisa apresentaram algumas dificuldades e limitações referidas à apreensão e tratamento dos dados.

Na apreensão dos dados a entrevista foi limitada pela indisponibilidade de 2 (dois) membros do COCRE, em virtude da indisponibilidade de suas agendas e a compatibilidade com o período de entrevistas para o cumprimento do prazo desta pesquisa. Além disso, na realização das entrevistas, houve a possibilidade de alguns entrevistados responderem as perguntas com pouca motivação ou omitindo fatos e opiniões, ou até mesmo fornecendo respostas falsas, por razões conscientes ou inconscientes. Por isso a escolha da análise do discurso. Vale ressaltar que na entrevista o entrevistado poderia ter sido influenciado, ou intimidado, pelo aspecto pessoal do entrevistador ou pela utilização de mecanismos de gravação (GIL, 1999).

Conforme destacado anteriormente, a pesquisa qualitativa rejeita a expressão quantitativa e os dados apreendidos aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas e anotações de campo e a análise de discurso, por utilizar um enfoque não só no reconhecimento do que está explícito na mensagem, bem como do que está implícito, isto é, não só o que se fala, mas o como se fala, as manifestações de poder e de convencimento, é uma arte habilidosa, que pode ser difícil, e que exige sempre muito trabalho.

Um fato a destacar é a inexistência de padrões para a análise do discurso, bem como o fato do analista do discurso discutir o contexto, produzindo uma versão, construindo o contexto como um objeto. A fala do analista de discurso não é menos

construída, circunstanciada e orientada à ação que qualquer outra. O que os analistas do discurso fazem é produzir leituras de textos e contextos que estão garantidas por uma atenção cuidadosa aos detalhes, e que emprestam coerência ao discurso em estudo (GILL, 2002).

Segundo Haguette (1982), da mesma forma que a Entrevista, a Observação Direta está sujeita à interferência de fatores de contaminação, tais como:

- a) o viés sócio-cultural do observador – interferência da perspectiva e valores de sua própria cultura, de seu tempo e de seu meio;
- b) o viés profissional ou ideológico – indução à seletividade da observação, dependendo do tipo de referência ou do tipo de treinamento recebido pelo observador;
- c) o viés interpessoal do observador – suas emoções, defesas etc. poderão moldar o que ele observa como significativo e a maneira como ele perceberá a interação humana;
- d) o viés emocional do observador com relação às próprias necessidades como pesquisador – a necessidade de confirmar suas premissas, de *estar certo*, forçando uma *adequação* do real às teorias prévias sobre o fenômeno;
- e) o seu viés normativo acerca da natureza humana – condução a juízos de valor, com prejuízo não só para a apreensão dos dados mas também para a análise e interpretação destes.

Segundo Bruyne (1991), nenhum sistema poderia mostrar tudo, e sua escolha é sempre um problema de julgamento, considerando-se a natureza do projeto e as questões de pesquisa, os tipos de característica que se quer mostrar, e quais os detalhes.

Diante do exposto, destaca-se que, apesar destas limitações, as fontes dos dados (entrevista e observação direta) complementaram-se ao oferecer elementos para análise e considerações finais.

## **5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Em virtude da existência de duas fontes de dados (observação direta e entrevista), a análise dos dados apreendidos nesta pesquisa aborda dois aspectos.

O primeiro relaciona-se aos dados obtidos por meio da observação direta, que permitiram visualizar as relações sociais existentes entre os membros do COCRE no âmbito da Gestão do Conhecimento, mais precisamente o uso de conhecimento tácito no processo decisório de análise de crédito, compartilhado por um ou mais membros do Comitê, ou ainda por um convidado externo.

O segundo aspecto diz respeito aos dados obtidos por meio das entrevistas, que permitiram analisar os discursos dos entrevistados, englobando os pontos desviantes do tema ou de problemas organizacionais, bem como o entendimento dos participantes a respeito da Gestão do Conhecimento, a coerência dos discursos e o caráter de persuasão do discurso apresentado.

Destaca-se que, em virtude da grande massa de dados provenientes das entrevistas e da observação direta, serão apresentados os pontos mais relevantes para a pesquisa, estes relacionados ao tema desta e ao suporte teórico apresentado.

Neste capítulo serão apresentadas as análises dos dados apreendidos e sua forma de estruturação consistiu basicamente da análise dos aspectos sintáticos e discursivos das entrevistas realizadas e da análise das práticas vivenciadas nas reuniões do COCRE no que diz respeito ao compartilhamento de conhecimento tácito, inclusive as dimensões de poder, divisão de tarefas no grupo, conflitos internos e a dimensão simbólica destas reuniões.

### **5.1. A DIMENSÃO TÁCITA NO PROCESSO DECISÓRIO DE ANÁLISE DE CRÉDITO.**

Ao se analisar as anotações de campo, constata-se que os membros do COCRE, ao decidirem sobre a concessão de financiamento, utilizam de mecanismos cognitivos e sociais para a tomada de decisão, confirmando-se a abordagem proposta por Lindblom. A base para a decisão, ao invés de se basear em critérios de racionalidade absoluta e estritamente explícitos, possui uma abordagem intuitiva, seguindo também o modelo da Racionalidade Limitada.

Baseando-se nas observações diretas, constata-se que as reuniões do COCRE, com todo o seu aparato burocrático e formal, têm um caráter cognitivo e social, fundamentados não somente nas evidências explícitas dos projetos, mas, sobretudo, calcado nas experiências individuais e no compartilhamento de conhecimento tácito com outros membros do COCRE. Isto pôde ser evidenciado nas anotações de campo em todas as reuniões do Comitê, onde o Gerente de Análise de Crédito compartilhou informações sobre as atividades da empresa, o perfil dos sócios, as experiências deste e detalhes referentes ao projeto em questão, que muitas vezes não estavam escritas no projeto. Por diversas vezes foi solicitada a presença do analista ou do Coordenador da Célula responsável pelo projeto, no sentido de sanar dúvidas dos membros do COCRE ou expor determinadas situações que não estavam explícitas no projeto em análise. Este tipo de ação parecem estar de acordo com Choo (2006) no que diz respeito à criação de significado e construção conhecimento para a tomada de decisão.

A diversificação das funções dos membros do COCRE, aliada à questão das suas experiências e formações profissionais também foi fator preponderante para uma maior ênfase na dimensão tácita da análise por parte do COCRE. Os membros do COCRE destacaram os aspectos tácitos na análise de crédito e sua relevância. As decisões sobre o crédito são baseadas em um aprendizado constante no processo decisório e em um processo organizacional limitado pelo tempo de atendimento aos clientes e fragmentado pelas fragilidades na composição do pedido de financiamento ou no relatório de análise. Frente à necessidade de respostas rápidas, o processo decisório se torna bem diferente daquele baseado na proposta racional. Fazendo um contraponto com Vergara (1993), a intuição desempenha um papel fundamental.

O primeiro entrevistado destacou a intuição como elemento importante na elaboração do processo de análise de crédito e sugeriu que os novos funcionários, ao ingressar na instituição, deveriam estar próximos dos profissionais com mais tempo de serviço, aqueles com maior experiência. Esta aproximação permitiria uma inserção do novo funcionário de forma menos traumática.

O que eu observo é que, não sei se é uma coisa tácita, mas as pessoas que estão no banco, os analistas de crédito, os mais antigos, eles têm um profundo conhecimento da análise de crédito, ou seja, uma vivência, uma experiência, isso não está escrito em lugar nenhum.

Que tipo de informação você deve ter, que tipo de informação você deve se preocupar para fazer uma análise de crédito. Isso não está escrito!

Então, quando uma pessoa nova chega, e você percebe isso claramente nos relatórios, você pega um relatório de uma pessoa que não tem (experiência), que tá chegando, falta essa informação, falta esse feeling, falta esse tipo de coisa que você fica sem ter como verificar se aquelas informações são críveis.

O analista que tá há mais tempo, ele tem mais percepção, isso não está escrito em lugar nenhum. Isso é uma coisa que passa. E você percebe que os analistas novos que chegam e ficam muito próximos dos analistas antigos, eles têm um aprendizado bem melhor. Isso é passado, isso é tácito. Isso não está escrito em lugar nenhum. Ele vai excluindo tudo isso. Os trabalhos deles são bem melhores.

Aquele analista que chega e não encontra esse analista mais preparado, mais antigo, o trabalho dele perde em qualidade, muito. Ele não tem esse feeling, essa percepção, ele não adquire este conhecimento mesmo. O analista acha que uma informação não é necessária, mas para quem está analisando a concessão do crédito, aquela informação é importante. Quem é o empresário que está solicitando? Qual é a função dele? O que ele tem? O que ele faz? Então, isso, um analista com mais experiência, já sabe que isso é importante, que deve estar escrito em algum lugar. Um funcionário novo que não teve o treinamento adequado, ou convivência adequada com o analista, não coloca isso. Isso está escrito em algum manual? Isso não está escrito em lugar nenhum! (Entrevistado 01).

No discurso acima, o primeiro entrevistado argumenta que o conhecimento tácito, aqui se incluindo a intuição, poderia ser compartilhado na prática social, ou seja, as análises provenientes dos analistas que têm contato com analistas mais experientes são de melhor qualidade, permitindo ao COCRE uma análise rápida e com maior qualidade.

Conforme Vergara (1993), a sensação possível pelo órgão dos sentidos, permite perceber as fragmentações. E a intuição, possível pela consciência, permite perceber o todo.

A intuição é concebida como uma experiência interna, que não pode ser descrita por meio de palavras. O conhecimento, pela intuição se daria de forma imediata, onde o indivíduo sabe que chegou a uma descoberta, mas não pode explicar aos outros e a si mesmo como chegou a tal (VERGARA, 1993).

Neste sentido, a tomada de decisão intuitiva é um *insight* fundamentado em sua experiência e prática profissionais, trazendo soluções para o enfrentamento de possíveis obstáculos que podem atrapalhar o processo decisório.

A valorização de fatores tácitos oferece uma base interessante para verificação das condições apropriadas de compartilhamento de conhecimento tácito na prática operacional de análise de crédito no BANDES. Esta prática operacional, que é uma prática social, se aprimorada no sentido de permitir o compartilhamento de conhecimentos tácitos entre os analistas, promoveria, no discurso do primeiro

entrevistado, maior agilidade decisória, na medida em que os processos submetidos ao COCRE seriam de melhor qualidade.

Por outro lado, o segundo entrevistado apresentou preocupação a respeito da viabilidade de se apreender os conhecimentos tácitos dos analistas de crédito mais experientes.

"Eu acho muito importante, mas não sei como viabilizar isso, por que isso é aquela questão da experiência. Você pega a experiência prá cá. Desconsiderar não pode, agora como transformar em explícito?" (Entrevistado 02)

O segundo entrevistado, ao contrário do primeiro, apresenta uma visão pessimista sobre a Gestão do Conhecimento, pois se baseia somente na conversão de tácito em explícito, não percebendo as possibilidades da socialização. O primeiro entrevistado, com seu discurso pragmático, defende a disseminação do conhecimento tácito, a socialização, como alternativa às possíveis inviabilidades de se converter o conhecimento tácito em explícito.

A determinação clara do que os entrevistados consideram como conhecimento tácito se fez presente no decorrer da pesquisa e, de acordo com as entrevistas, sua base está relacionada às crenças, justificadas ou não, expectativas, emoções, intuições, competências ou conceitos apreendidos por uma pessoa. Percebem-se, no conhecimento tácito, aspectos cognitivos relacionados à percepção e formação do indivíduo e aspectos emocionais, congregando aspectos afetivos.

Quando o segundo entrevistado foi questionado a respeito da utilização de conhecimentos tácitos nas reuniões do COCRE, ele definiu da seguinte forma:

Aí é o perfil psicológico e a formação básica. O meu perfil psicológico e a minha formação básica me induzem a decidir assim...  
Quem é da contabilidade que saber dos centavos, da capacidade... Então eu acho que é difícil definir pra mim. De repente, o Comitê de Crédito é uma situação interessante, justamente para temperar essas formações e perfis psicológicos de decisão (Entrevistado 02).

O segundo entrevistado destacou a formação básica e seu perfil psicológico, incluindo-se aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais, como base para a tomada de decisão da análise de crédito.

Durante a realização das reuniões do COCRE evidenciou-se o compartilhamento de conhecimentos tácitos por convidados externos, por exemplo um analista de crédito, no intuito de prestar esclarecimentos aos membros do COCRE, induzindo por meio

de suas experiências, expectativas, medos ou intuições a decisão do grupo. Este convidado se torna um personagem fundamental para a decisão do grupo, pois seus conhecimentos são um balizador para a tomada de decisões.

Em função dos cargos que ocupam na organização e de sua formação básica, os membros do COCRE têm percepções diferentes sobre os processos em análise. Estas percepções, ao serem compartilhadas, condicionam a percepção dos outros indivíduos e sua racionalidade, bem como a formação de seus critérios e de sua lógica de decisão. Aqui se apresenta a face do poder dos gerentes que ocupam cargos relacionados à área de crédito. Constatou-se em pelo menos 6 (seis) reuniões do COCRE o compartilhamento de conhecimento tácito dos gerentes que atuam na área de crédito, no intuito de atrair a atenção dos demais para os aspectos positivos do financiamento analisado. Este fator está relacionado à própria dinâmica das reuniões, bem como à exigência do cumprimento de metas organizacionais estabelecidas.

O processo decisório de análise e concessão de crédito incorpora um número muito maior de variáveis tácitas, já que se encontra permeado por fatores emocionais, políticos, de oportunidade e de sensibilidade dos analistas e dos gestores. Estes fatores estão presentes em todo o processo decisório pesquisado, pois nele há pessoas envolvidas, produzindo novas perspectivas e novas relações, criando espaços para novos valores e práticas na busca de novas bases para a decisão.

## 5.2. A DIMENSÃO TÁCITA, O IMATERIAL, O CONTROLE E A EMANCIPAÇÃO

O quarto entrevistado destacou a conversão do conhecimento tácito em explícito como ferramenta de controle organizacional, principalmente diante da questão do alto *turnover*. Abaixo se apresenta a transcrição de seu comentário:

Isso tem haver até com a fase que a gente está vivendo. Que a gente saiu de uma fase de não operar praticamente, ou de operar muito pouco, para uma fase de operar muito. Ou seja, essa explicitação é o controle, né?! Então você tem que agora ir fazendo o ajuste, né?! Pra não ter nem tanto e nem tão pouco. Eu acho que há muito a ser feito mesmo. Você vai equalizando os seus riscos, né?! Na prática você tem que ir fazendo os ajustes! (Entrevistado 04)

A dimensão tácita, na leitura dos discursos dos membros do COCRE, é uma dimensão perigosa e necessária, principalmente em função do crescimento acentuado do número de projetos em análise e do *turnover* na área operacional.

As preocupações do segundo entrevistado, relatadas anteriormente e transcritas novamente abaixo, demonstram sua preocupação a respeito do compartilhamento do conhecimento tácito, principalmente se considerarmos que se trata de uma empresa de serviços e com um modo de produção de natureza imaterial.

"Eu acho muito importante, mas não sei como viabilizar isso, por que isso é aquela questão da experiência. Você pega a experiência prá cá. Desconsiderar não pode, agora como transformar em explícito?" (Entrevistado 02)

O caráter imaterial da análise de crédito e sua dimensão tácita, bem como as preocupações dos membros do COCRE no intuito de tornar explícito o conhecimento tácito, foram evidenciados tanto nas entrevistas, quanto na observação direta. A localização e a instrumentalidade do conhecimento tácito estavam expressas nos discursos dos entrevistados e, segundo estes mesmos discursos, este conhecimento está orientado pelo comportamento e pela experiência do analista. Segundo os entrevistados, esta ação individual, e suas conexões com a prática social, está por toda a organização e ao mesmo tempo não está em lugar nenhum. Se o interessado na informação não buscar estes conhecimentos não os encontrará, e terá dificuldades na elaboração de seu relatório de análise. O relato do quinto entrevistado ilustra muito bem este ponto:

"O conhecimento que eu consigo ter hoje do banco é porque eu sempre perguntei. A informação não chega espontaneamente até você, por que tem muito conhecimento na cabeça de poucas pessoas e era atrás deste conhecimento que eu ia." (Entrevistado 05)

O segundo entrevistado, sobre a questão do compartilhamento do conhecimento tácito destacou também que o analista interessado deve buscar as informações necessárias.

[...] de repente, a pessoa não ter muita disponibilidade. Tem gente que procura o outro. Chegou o novo (funcionário), a pessoa procura perguntar se o outro está precisando de alguma coisa ou alguma orientação. Outros esperam ser chamadas, e, em sendo chamadas, não tem havido problema não. (Entrevistado 02)

O profissional da análise de crédito atua em uma tarefa intelectual no aspecto individual e coletivo, gerando informações e subsídios para a tomada de decisões, estas incorporadas no processo de análise de crédito.



De forma geral, todos os membros do COCRE destacaram a interdependência cada vez mais estreita entre a produção material, o relatório de análise, e a produção imaterial, como base para a tomada de decisões. A informação e o conhecimento incorporados nos relatórios de análise, bem como o conhecimento tácito do analista e dos membros do COCRE, são elementos interdependentes e cada vez mais importantes para o grande volume de operações a serem analisadas.

O trabalho aplicado neste tipo de atividade é, por natureza, cumulativo, ou seja, fundamentado na experiência do analista e altamente socializado, na medida em que os grupos de análise e as células de análise atuam como base para a tomada de decisão. Conseqüentemente, segundo o discurso do terceiro entrevistado é impossível computar o trabalho passado necessário para produzir determinada quantidade de conhecimento; assim, é extremamente difícil expressar em conhecimento explícito uma atividade de análise. Segue o relato do terceiro entrevistado:

"Eu acho que não tem como ter um manual pra isso, mas é importante ter um software, assim, pra você ter mais atenção. Agora, ter um manual, um roteirinho de fluxograma... Análise é análise, é cada caso, não é continha de dois mais dois." (Entrevistado 03)

Essas características fazem igualmente com que não seja possível avaliar a produtividade local ou setorial do trabalho: dito de outra maneira, a produtividade do trabalho é, por natureza, social, pelo fato de depender do estoque de conhecimento herdado do passado e da produção conjunta de conhecimento, ou seja, das externalidades de oferta geradas pela própria produção de conhecimento.

### 5.3. A PRÁTICA COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO

A prática operacional de análise de crédito foi considerada pelos entrevistados como elemento fundamental para a construção rápida, e com uma base qualificada, do conhecimento tácito na organização pesquisada. Segundo os entrevistados, a interação entre os indivíduos e o ambiente extra e intra-organizacional, e sua relação com a prática profissional, permite que a construção do conhecimento tácito apareça sob vários aspectos, tais como: informações acerca dos clientes, dos produtos, dos

processos e rotinas organizacionais, dos sucessos, dos fracassos, no nível cultural, na formação profissional, na interação familiar, nos grupos sociais e na prática profissional.

Em função do tema desta pesquisa e de sua ênfase no processo de análise de crédito, neste tópico será abordada somente a construção do conhecimento e sua relação com a prática profissional.

De acordo com o quarto entrevistado, a prática social, ou seja, o contato com outros colegas de trabalho é fundamental para o analista de crédito, conforme destaca:

"Na experiência prática você vai vendo outros fatores que ninguém te falou, que só a prática vai demonstrando. Esses fatores permitem você avaliar o que te falaram. Você ouve coisas antagônicas e na prática você vê a realidade." (Entrevistado 04)

O quarto entrevistado, no seu discurso acima, revela que na prática profissional o conhecimento tácito esclarecedor é também limitador do indivíduo, pois na socialização com o profissional mais antigo, o novo funcionário também assimila vícios ou modos de trabalhar não interessantes para a organização. O compartilhamento do conhecimento tácito que emancipa é o mesmo que censura e que limita o poder de decisão e as formas de trabalhar do analista.

O terceiro entrevistado também destacou a prática e o contato com profissionais mais experientes como elemento fundamental para o compartilhamento do conhecimento tácito. Segue abaixo seu relato:

[...]mas na prática, eu pelo menos vivi isso, na prática a gente aprende muito mais. Você já tendo uma boa formação técnica, adequada ao que você está fazendo, principalmente no caso que a gente tem contadores trabalhando com a análise, na prática você aprende muita coisa, tendo embasamento teórico. (Entrevistado 03)

A disseminação do conhecimento tácito por meio do contato entre profissionais mais experientes e menos experientes, defendida pelos membros do COCRE, evidencia a afinidade do discurso dos entrevistados ao discurso proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), no qual as empresas criadoras de conhecimento geram, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminando-os por toda a organização e incorporando-os às novas tecnologias, processos e produtos.

O quinto entrevistado destacou da seguinte forma a importância da prática no processo de análise de crédito:

"[...] o conhecimento é tão importante que não pode ser apenas transmitido, copiado, reproduzido. Ele precisa ser feito, praticado no dia-a-dia." (Entrevistado 05)

Este discurso destaca a prática social como base para a aprendizagem e para o conhecimento. Sua ênfase faz-se necessária para destacar a importância do profissional de análise e da área operacional na estrutura do banco, bem como uma denotação de que esta área merece maior destaque e maior poder por parte da instituição, menosprezando os conhecimentos explícitos que porventura possam ser utilizados.

As reuniões do COCRE, como elemento simbólico no processo decisório de concessão de crédito, possuem em sua essência a prática social do compartilhamento de conhecimentos de seus membros em um caráter de profundidade, no intuito de produzir bases para a tomada de decisão de forma colegiada. Estas reuniões também estão de acordo com a disseminação de conhecimento tácito proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), na medida em que os autores conceituam a socialização como a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito.

Alguns entrevistados enfatizaram sua preocupação com o *turnover* do BANDES. Eles consideram o *turnover* como um fator adverso no processo de análise de crédito, na medida em que a formação de um profissional, não somente para a análise de crédito, mas para qualquer área do BANDES, exige um alto nível de formação e experiência. No BANDES, segundo estes entrevistados, quando o profissional está plenamente capacitado pede demissão, geralmente em função de sua aprovação em outros concursos públicos.

O primeiro entrevistado destacou este problema da seguinte forma:

Não só na área de crédito, mas até em outras áreas que isso é problema sim! É um problema que você tá formando uma pessoa. A formação não é coisa rápida, você tem que formar em termos, conceitos, treinamento e na rotina do dia-a-dia e tem que formar em grupos de trabalho, por que a análise trabalha muito em grupos de trabalho, [...] você perde uma força de trabalho anterior para você treinar, é lógico que você perde, não é uma coisa muito positiva não! (Entrevistado 01)

O quarto entrevistado destacou que, por enquanto, o *turnover* ainda é um fator adverso e sempre vai ser, mas que a instituição pesquisada está fazendo uma Política de Crescimento, onde um dos objetivos é reter talentos. No discurso deste entrevistado, a partir do momento em que a instituição conseguir efetivamente essa

retenção de talentos, o *turnover* perderá em importância na questão da análise de crédito, porque sempre haverá profissional capacitado para disseminar o conhecimento tácito.

#### 5.4. A PERCEPÇÃO DOS MEMBROS DO COCRE SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os entrevistados, de forma geral, apresentaram um discurso a favor da organização pesquisada, demonstrando os esforços realizados na direção da Gestão do Conhecimento. Porém, em alguns momentos, apresentaram contradições em seus discursos, e até mesmo críticas a respeito do *turnover* na área de crédito.

O terceiro entrevistado apresentou o seguinte relato a respeito de sua percepção sobre a Gestão do Conhecimento no BANDES:

"Está estruturando! Está estruturando isso através de treinamentos, do fórum, do 'Conversa com...'<sup>1</sup> com o objetivo de fazer o nivelamento." (Entrevistado 03)

O quarto entrevistado destacou o seguinte ponto:

O que eu imagino é o fórum de aprendizagem, reuniões, treinamentos periódicos com analistas mais experientes, disseminando entre os demais analistas. Na verdade ele tem o intuito de ser uma palestra-debate, onde o analista fala sobre os passos de uma análise e o pessoal debate, procurando ver se aquela prática é a mais adequada, pra tentar chegar numa uniformização de critérios. (Entrevistado 04)

O discurso dos entrevistados não fala a respeito de outras formas de disseminação do conhecimento como a socialização, mas destacam os aspectos dos programas institucionais e sua defesa do conhecimento explícito e formal por meio de treinamentos. Não abordam outras ações da instituição desenvolvidas pela Gerência de Inovação Institucional e demonstram certo grau de busca de convencimento não somente do pesquisador, mas também convencer a si próprios sobre a real possibilidade da Gestão do Conhecimento.

O trabalho imaterial, uma capacidade estritamente prática como competência não passível de formalização, e suas características são percebidas pelos membros do COCRE no processo de análise de crédito. Porém, como gestores e agentes a serviço da organização pesquisada, defendem a Gestão do Conhecimento e a formalização do que for possível, permitindo o mínimo controle do processo de

---

<sup>1</sup> O "Conversa com..." é um projeto instituído no BANDES em 2007, no qual um funcionário mais experiente faz palestras para outros funcionários no intuito de disseminar práticas de trabalho, ou seja, conhecimento tácito.

análise de crédito. Estas considerações podem ser constatadas por meio do relato do quarto entrevistado:

Tem alguns critérios que são difíceis ter uma receita de bolo, você pode ter diretrizes macro, por exemplo, você deve evitar conceder o crédito para quem tem pouca experiência. Mas como você mede pouca experiência? Às vezes você pode deixar explícito, por exemplo, quem tem pouca experiência tem menos de um ano. Mas às vezes não, necessariamente. Às vezes você colocar todas essas regras no papel, você gera tanta informação que não rende. (Entrevistado 04)

Outro aspecto percebido pelos membros do COCRE e não dito nas entrevistas, diz respeito ao *turnover* como um fator adverso à Gestão do Conhecimento. Segue abaixo o relato do segundo entrevistado:

A questão do banco é a fronteira. No caso de 1999, quando muita gente saiu de repente, aconteceu (sic) problemas na análise. Esse do PDI (Programa de Demissão Incentivada), também, por que saiu muita gente, aconteceu alguma coisa na análise. Mas como o turnover agora é baixo, não vejo tantos problemas. Na parte dos advogados, onde o turnover é mais intenso, aí dá (sic) mais problema de continuidade. Na parte econômica-financeira também se percebeu, que sofreu uma queda da análise. Mas acho que isso foi uma coisa de momento. Acho que a partir de agora não vai ser tão problemático. Vai estar dentro do escopo do Banes transformando o tácito em explícito, que aí são as situações que você, de repente, precisa de um esforço mais estruturado. (Entrevistado 02)

O entrevistado, no trecho acima, usa da persuasão para convencer o pesquisador de que o *turnover* agora é baixo e que a solução consiste em transformar o tácito em explícito. Porém, este mesmo entrevistado se contradiz, na medida em que demonstra preocupação na operacionalização da conversão do conhecimento tácito em explícito:

"Eu acho muito importante, mas não sei como viabilizar isso, por que isso é aquela questão da experiência. Você pega a experiência prá cá. Desconsiderar não pode, agora como transformar em explícito?" (Entrevistado 02)

A respeito do *turnover*, o quinto entrevistado relatou o seguinte:

"Um *turnover* integral é complicado. É preciso ter sempre alguém entrando que você oxigena. Agora, do jeito que está, de todo mundo sair..." (Entrevistado 05)

O terceiro entrevistado relatou a questão da seguinte forma:

"Esse período de integração, isso que a gente tinha que ter dentro do banco pra não ser prejudicado. Por que o *turnover*, do jeito que está a gente tem..." (Entrevistado 03)

Estes termos, não ditos, evidenciam a preocupação dos membros do COCRE com o *turnover* da instituição e seu aspecto adverso na Gestão do Conhecimento. A atividade de análise de crédito, seu caráter imaterial e seu processo decisório foram evidenciados pelos membros do COCRE como algo em essência e que pertence somente às pessoas e, na medida em que estas pessoas deixam a organização, o grupo que fica perde. Perde um profissional já qualificado, que pode formar outros profissionais, e perde na agilidade do processo decisório.

Um fato percebido durante as reuniões e durante as entrevistas foi constatar que os próprios membros do COCRE não sabiam explicar como utilizavam o conhecimento tácito no processo decisório, mas sabiam que utilizavam. Suas respostas estavam relacionadas basicamente à formação profissional e experiência individual, não enfatizando o processo de comunicação com outros para a tomada de decisão, ou seja, delimitavam o conhecimento tácito à própria percepção, não visualizando, por exemplo, a comunicação com outros membros do COCRE ou informações do mercado.

Os membros do COCRE, em uma visão romântica, negam os conflitos no processo de tomada de decisão, pois em nenhuma das 7 (sete) reuniões houve divergências sobre os financiamentos em análise. A negação de conflitos mostra que, apesar dos gerentes possuírem interesses, preferências, valores, experiências e formações diferentes, os interesses dos formadores de opinião do grupo sempre prevaleciam, pois estes detinham e compartilhavam o conhecimento tácito do projeto em análise, em suma, detinham o poder.

Cada membro do COCRE, quer ele saiba ou não, quer ele queira ou não, é produto e produtor do sentido subjetivo, pois suas ações e suas obras são o produto de um *modus operandi* do qual ele também é o produtor e do qual não tem domínio consciente. Encerram uma intenção subjetiva que ultrapassa sempre suas intenções conscientes.

A prática na qual a ação social é realizada concretamente pelo membro do COCRE e as possibilidades de elas se efetivarem são estruturadas objetivamente por meio das reuniões do COCRE.

O compartilhamento de conhecimentos tácitos e a necessidade de informações por parte de outros membros faz com que estas reuniões sejam um *modus operandi*

gerador de subjetividade não somente no processo em análise, mas na própria instituição, devido ao seu caráter simbólico e ao seu formalismo.

A adequação entre as ações do sujeito e as necessidades da organização como um todo é assegurada através da interiorização - pelos atores - dos valores, normas e princípios sociais. A possibilidade de uma ação se exercer se encontra, assim, objetivamente estruturada, o que por sua vez não significa uma obediência às regras ou a uma previsão consciente das metas a serem atingidas.

Portanto, o processo de análise de crédito, incluindo-se as reuniões do COCRE, se traduz por uma estrutura objetiva predisposta a funcionar como uma estrutura geradora de subjetividades. Nestas reuniões não há somente uma prática social de internalização de normas e valores sociais, mas também uma prática do simbólico - tratados em um mundo lingüístico e cognitivo, cuja totalidade é mantida por relacionamentos intersubjetivos, dinâmicos e não-mecânicos.

A prática das reuniões do COCRE, instituída por meio da burocracia e dos aspectos simbólicos, é autônoma em relação à situação imediata e pontual da análise de crédito, principalmente pelo fato de ser composta por gerentes com responsabilidades no processo decisório. Porém, ela é o produto da relação entre uma incerteza e uma decisão que, integrando todas as experiências passadas e do compartilhamento contínuo de conhecimentos, funciona a cada momento como uma matriz de percepções, de apreciações e ações. Estas reuniões possibilitam a realização de análises diferenciadas, graças às transferências analógicas de esquemas, que permitem resolver os problemas da mesma forma, e às correções incessantes dos resultados obtidos.

Portanto, a reunião do COCRE e seu caráter simbólico no processo de análise de crédito, bem como suas regras e suas práticas, disciplinam o compartilhamento de conhecimento tácito e, como instrumento de interesse organizacional, está permeada de aspectos subjetivos, incluindo-se o poder, as intuições, experiências, expectativas e medos.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Esta pesquisa teve como objetivo descrever e analisar a tentativa de Gestão do Conhecimento no processo decisório de concessão de crédito no Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (BANDES), a partir das práticas do Comitê de Crédito (COCRE) e da percepção de seus membros sobre este tema.

No decorrer da década de 1990, as transformações na organização do trabalho experimentadas pelo setor bancário foram percebidas de forma lenta e gradual no BANDES. Entretanto, na década de 2000, com o uso intensivo das novas tecnologias de automação bancária, da estabilização econômica, do aumento da concorrência e da consolidação das novas formas de gestão do trabalho, incluindo-se a Gestão do Conhecimento, essas mudanças passaram a ocorrer em maior velocidade. Os trabalhadores do BANDES passaram a submeter-se a uma maior velocidade e qualidade na análise de projetos, auxiliados pelas novas tecnologias, necessitando, com isso, adaptar-se às mudanças.

Os *modos de trabalhar* advindos destas mudanças, aliados ao tipo de atividade do processo de análise de crédito, sugerem uma incompatibilidade entre a cobrança por maior produtividade e a natureza imaterial da análise de crédito. O cumprimento de metas e o alcance dos objetivos institucionais ocupam os espaços de trabalho dos sujeitos nas prioridades traçadas pela empresa, não havendo tempo disponível para a prática social do compartilhamento de conhecimentos tácitos.

Com a crescente necessidade de se adequar a uma clientela mais exigente, como as demais empresas prestadoras de serviços bancários, o BANDES passou a demandar de seus funcionários características que remetem ao trabalho imaterial, requerendo uma mobilização de conhecimentos no sentido de ampliar a carteira de clientes e torná-los fiéis. Porém, instalou-se um paradoxo, na medida em que o sujeito do trabalho é chamado a ser ator fundamental do relacionamento com clientes e do processo de análise de crédito, mas, no discurso dos membros do COCRE, ele é tratado como um simples recurso, promovendo o pedido de demissão de profissionais já qualificados, o aumento do *turnover* e a perda de conhecimento tácito.



A prática das reuniões do COCRE, como elemento disseminador do conhecimento tácito, é uma ferramenta fundamental para a empresa pesquisada e deve ser mantida. Porém, sugere-se que sejam definidos programas de introdução de novos colaboradores no intuito de permitir uma interação com os membros mais antigos e a disseminação do conhecimento tácito. Também se recomenda uma ação no sentido de reduzir o *turnover*, principalmente se considerados os comentários feitos pelos membros do COCRE e suas preocupações com a perda de pessoal qualificado e que poderia estar disseminando conhecimento tácito na organização.

A criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões na análise e concessão de crédito por parte dos membros do COCRE, a partir da análise da observação direta, estão de acordo com os pressupostos de Choo (2006). Isto pôde ser observado na medida em que na análise de crédito há uma interpretação da informação por parte dos membros do COCRE. Esta interpretação identifica fatos recorrentes e estabelece os processos de retenção de informações para utilização na análise. Na construção do conhecimento, verifica-se a constituição de *know-how* subjetivo, *insights* e intuições, bem como de conhecimentos formais, esses relacionados à formação acadêmica do funcionário. Já na tomada de decisões, constata-se que as premissas decisórias controlam as decisões organizacionais. Os pressupostos e experiências compartilhados no processo de interpretação e construção do conhecimento restringem as maneiras pelas quais os membros do COCRE percebem o projeto em análise.

A utilização de conhecimentos tácitos e explícitos na análise e concessão de crédito por parte dos membros do COCRE foi constatada por meio da observação direta. Porém, os entrevistados tiveram dificuldades em relatar como utilizavam o conhecimento tácito no processo decisório de análise de crédito. Esta dificuldade em relatar a utilização do próprio conhecimento tácito no processo decisório de análise de crédito está relacionada à própria natureza do trabalho imaterial do processo pesquisado. Este tipo de atividade está embutido de experiências, valores, percepções, medos e expectativas e, mesmo com a possibilidade de conversão de conhecimentos tácitos em explícitos e sua automação, o conhecimento tácito foi considerado pelos membros do COCRE um elemento fundamental para a tomada de decisão no processo de análise de crédito. Os membros do COCRE, em seu discurso, defendem uma atenção especial por parte da instituição a respeito do

conhecimento tácito, principalmente ao se considerar que este conhecimento pertence somente às pessoas.

Com a exigência de mobilização subjetiva dos trabalhadores por parte da empresa, como uma das características do trabalho imaterial, no discurso dos membros do COCRE, os profissionais mais antigos são a *fonte viva* de conhecimentos tácitos na organização. Por outro lado, com a aposentadoria destes profissionais e o *turnover* entre os novos empregados a instituição tende a perder este conhecimento.

Pelo fato do conhecimento tácito pertencer somente às pessoas, os membros do COCRE demonstraram preocupação a respeito do gerenciamento deste conhecimento. Segundo eles o *turnover* no BANDES, e seus impactos na perda de conhecimentos tácitos, está sendo trabalhado pela instituição por meio da criação de uma Política de Crescimento, que visa promover a retenção de talentos, e também por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito. Porém, a conversão do conhecimento tácito em explícito foi abordada de forma pessimista por alguns entrevistados, principalmente em função das peculiaridades do processo pesquisado.

A partir das práticas de trabalho, incluindo-se os conhecimentos tácitos e explícitos utilizados pelos membros do COCRE no processo decisório de análise e concessão de crédito da organização estudada, constatou-se a utilização de formas de convencimento por parte de alguns membros, no sentido de subsidiar os demais a respeito da aprovação do financiamento, caracterizando uma polaridade no poder de decisão.

Na perspectiva de Reed (1998) conhecimento é poder, para tanto, o modelo baseado em conhecimento trata de todas as formas da ação social institucionalizada e estruturada como um mosaico temporário de interações e alianças táticas, que formam redes mutáveis e relativamente instáveis de poder.

No caso estudado, os mecanismos técnicos ou de experiência, identificados por meio da observação direta, têm muito maior significado do que os poderes hierárquicos. A base de informações técnicas ou de experiência, e o poder que ela confere, assume um papel central, acionando a chave cognitiva e os recursos de representação simbólica para a aplicação de um conjunto de técnicas em um regime disciplinar, no caso, a concessão de crédito na reunião do COCRE.

Entre os aspectos cognitivos utilizados pelos membros do COCRE destacam-se as experiências negativas em determinados setores ou regiões. Além disso, as expectativas, medos, intuições, pressentimentos ou experiências no processo decisório de análise e concessão de crédito se fazem presentes nas reuniões e confirmam o referencial da Racionalidade Limitada no processo decisório.

Os membros do COCRE apóiam as iniciativas de Gestão do Conhecimento na organização estudada e, em seus discursos, apesar dos medos e preocupações, buscam convencer e convencer a si próprios sobre as vantagens da Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento no BANDES e sua formação discursiva adquirem sentido no contexto histórico e no sistema lingüístico em que é produzida. O processo decisório de análise de crédito, a Gestão do Conhecimento e o discurso dos membros do COCRE, enfatizando o trabalho imaterial e as dificuldades do conhecimento tácito na análise de crédito, ressaltam dois aspectos: o primeiro se traduz no conhecimento tácito como fundamento para a emancipação dos indivíduos, na medida em que sua base para o trabalho é menos formalizada e mais dinâmica. O segundo se traduz na própria argumentação dos entrevistados, caracterizado pelo caráter simbólico e contraditório, em defesa da Gestão do Conhecimento como alternativa para os problemas da análise de crédito.

A preocupação central desta pesquisa não foi com a Gestão do Conhecimento em si, mas a forma como foi gerenciada, sendo que este gerenciamento e sua relação social permitiram traduzir a interação dos atores sociais em diferentes papéis e níveis decisórios de produção do discurso e de apreensão de significados.

Outras linhas de reflexão já foram abordadas ao longo da dissertação, registrando-se neste ponto aquelas consideradas mais relevantes.

Na tentativa de sinalizar aspectos relevantes a serem desenvolvidos em investigações posteriores, recomendam-se pesquisas de caráter quantitativo em um grupo maior de empresas. Também se recomenda a realização de pesquisas de Gestão do Conhecimento no setor bancário, principalmente no que diz respeito às mudanças ocorridas neste setor.

No intuito de orientar os procedimentos metodológicos de pesquisas a serem desenvolvidas sugere-se uma abordagem centrada em uma única fonte de dados:

entrevista ou observação direta. Apesar de ambas as fontes serem complementares, identificou-se nesta pesquisa um grande volume de dados apreendidos e um tempo curto para análise e interpretação dos mesmos.

Como contribuição para o tema tecnologias de gestão e subjetividades, o presente trabalho abordou uma tecnologia de gestão não somente sobre seu enfoque gerencial, mas sim com o enfoque nas pessoas, parte essa muitas vezes negligenciada nas pesquisas em Gestão do Conhecimento. Além disso, trouxe como contribuição a perspectiva da análise de uma instituição bancária em seu processo chave, neste caso a análise de crédito, não somente em seu aspecto quantitativo ou econômico-financeiro, mas sim fundamentados no conhecimento tácito a ele inerente e a ênfase de que se trata de um processo de natureza imaterial.

## 7. REFERÊNCIAS

ALVESSON, Matt; DEETZ, Stanley. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart *et al.* **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.v.1.

ALVESSON, Matt.; WILLMOTH, Hugh. **Critical management studies**. London: Sage, 1992.

BALLALAI, Roberto. Notas e subsídios para a análise do discurso: uma contribuição à leitura do discurso da administração. **Fórum Educacional**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v.13 (1-2), p.56-80. fev./mai. 1989.

BANDES. **Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo**. Vitória, 2005 [on line]. Disponível em: <<http://www.bandes.com.br>>. Acesso em : 21 mai. 2007.

BÊRNI, Duilio de Avila *et al.* **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro. Jorge Zahar, 1988.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. A degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRUYNE, Paul de. *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CARVALHO, Fernando José Cardim de. Sistema bancário e competitividade: Efeitos da penetração do capital estrangeiro no setor bancário brasileiro. In: COSTA, Carlos Aníbal Nogueira da; ARRUDA, Carlos Alberto (Orgs). **Em busca do futuro: A competitividade no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2ª ed. São Paulo: Editora SENAC, 2006.

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

DELLAGNELO, Eloise Livramento; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz. Novas Formas Organizacionais: Onde se Encontram as Evidências Empíricas de Ruptura com o Modelo Burocrático de Organizações? **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v.7, n.19, p.19-33, set./dez.2000.

DONALDSON, Lex. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, Stewart *et al.* **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v.1.

DUARTE, Emeide Nóbrega. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento: Estratégias Metodológicas e Estratégias Organizacionais**. 2003. 300p. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2003.

EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie. A. Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management. In: EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie. A. (coord.). **Handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Blackwell: p. 1-15, 2003.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**: Previsão, organização, comando, coordenação e controle. São Paulo: Atlas, 1990. 10ª ed.

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

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 16.ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**: Como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas. 1999.

GILL, Rosalind. Análise de Discurso. In: BAUER, Martin.W; GASKELL, George. (orgs). **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**: Um manual prático. Trad. de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2003, p.244-271.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr.1995.

GONÇALVES, Carlos Alberto *et al.* **Estratégia empresarial**: o desafio das organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

GORZ, André. **O imaterial**: Conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annalube, 2005.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis, RJ:Vozes, 1982.

HERSEY Paul, BLANCHARD Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU/MEC; 1977.

JACOMETTI, Márcio *et al.* **Gestão do conhecimento como processo de institucionalização da mais-valia relativa**. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENESEP). Anais: Florianópolis, 2004, ABEPRO. Disponível em: <[http://pessoal.cefetpr.br/dergint/dergint/daad/artigos/dow\\_2004/2004Enesep0905\\_0267\\_dergint\\_jacometti.pdf](http://pessoal.cefetpr.br/dergint/dergint/daad/artigos/dow_2004/2004Enesep0905_0267_dergint_jacometti.pdf)> Acesso em: 19 jun 2007.

LAZZARATO, Maurizio.; NEGRI, Antônio. **Trabalho imaterial**: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber**: Criando e sustentando as fontes da inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LINDBLON, Charles Edward. **O Processo de decisão política**. Brasília: Editora UNB, 1981.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**: Tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1985 (Os Economistas).

MILLER, Susan J. *et al.* A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG *et al.* **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.v.3.

MINAYO, Marília Cecília de Souza *et al.* **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 17ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

OLIVEIRA JR., Moacir de M. Aprendizagem Organizacional: Vantagem competitiva em ambientes turbulentos. **Economia & Empresa**, São Paulo, v.3, n.4, p. 4-19, out/dez. 1996.

PAIXÃO, Ricardo Luís. **Gestão do conhecimento**: Estudo de caso no setor público. 2004. 167p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

PELBART, Peter. **A vertigem por um fio**: políticas da subjetividade contemporânea. São Paulo: Iluminuras/Fapesp, 2000.

REED, Michel. Teorização Organizacional: Um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart *et al.* (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. v1. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. Management as a social practice. **Journal of Management Studies**, v.21, n.3, p.273-285, 1984.

ROCHA NETO, Ivan. **Gestão estratégica de conhecimento e competências**: administrando incertezas e inovações. Brasília: ABIPTI, UCB/Universa, 2003.

ROUANET, Sérgio Paulo. Fato, ideologia, utopia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 24 de março de 2002. Caderno Mais, p. 14-15.

SCHREIBER, Guss. AKKERMANS, Hans. ANJEWIERDEN, Anjo. HOOG, Robert de. SHADBOLT, Nigel. DE VELDE, Walter Van. WIELINGA, Bob. **Knowledge Engineering and Management**: The CommonKADS Methodology. Massachusetts: MIT Press, Cambridge, 2002.

SCHMITT, Elaine Cristina; FARIA, José Henrique de. **Indivíduo, vínculo e subjetividade: o controle social a serviço das organizações**. In: III ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 03, 2004, Atibaia - SP. Anais. Atibaia: ENEO, 2004. CD-ROM.

SECURATO, José Roberto. **Crédito: análise e avaliação do risco**. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 2ª ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. Rio de Janeiro, FGV, 2ª ed. 1970.

SPENDER, J.C. **Gerenciando sistemas de conhecimento**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (organizadores). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001, pp.27-49.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 6ª.ed. São Paulo: Atlas, 1966.

TELLES, Maria Mesquita Mota; TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz. Aspectos de dominação e emancipação na gestão do conhecimento organizacional. In: ENCONTRO ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Resumo dos trabalhos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, 1 CD-ROM

VASCONCELOS, Flávio C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.4, p.98-102, out./dez. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. Sobre a Intuição na Tomada de Decisão. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.27, n.2, abr./jun.1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.



**ANEXO I - PROTOCOLO DE PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA A  
PESQUISA**

**ANEXO II - AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA**