

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

MARCOS OSVALDO KAUTZMANN

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GERÊNCIA DE CONTROLADORIA DE
ATIVOS DO BANRISUL**

**PORTO ALEGRE
2012**

MARCOS OSVALDO KAUTZMANN

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GERÊNCIA DE CONTROLADORIA DE
ATIVOS DO BANRISUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial na obtenção de título de Bacharel em Biblioteconomia, do Curso de Biblioteconomia do Departamento de Ciências da Informação da Faculdade de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Silva Caxias de Sousa

**PORTO ALEGRE
2012**

Catlogação na Publicação

Kautzmann, Marcos Osvaldo

Gestão do conhecimento na gerência de controladoria de ativos do
BANRISUL / Marcos Osvaldo Kautzmann. -- 2012.
68 f.

Orientador: Rodrigo Silva Caxias de Sousa.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de
Biblioteconomia, Porto Alegre, BR-RS, 2012.

1. Gestão do conhecimento. 2. Fluxo de informação. 3. Fontes de
Informação. 4. Fundos de Investimentos. I. Sousa, Rodrigo Silva Caxias,
orient. II. Título.

MARCOS OSVALDO KAUTZMANN

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GERÊNCIA DE CONTROLADORIA DE
ATIVOS DO BANRISUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial na obtenção de título de Bacharel em Biblioteconomia, do Curso de Biblioteconomia do Departamento de Ciências da Informação da Faculdade de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito Final: _____

Aprovado em: ____ de _____ de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Mst^a Bruna Silva do Nascimento (FABICO/UFRGS)

Bibliotecário Leandro de Nardi (FEE)

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Silva Caxias de Sousa (FABICO/UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus pela minha existência e por ter colocado, os meus pais, que são pessoas maravilhosas no meu caminho e me gerado e criado com muito amor e carinho.

Agradeço a minha esposa Jussara e minha filha Isabella, por tornarem a minha vida muito feliz e darem um novo sentido a minha existência, pois tudo de bom que faço é pensando nelas, portanto este diploma eu dedico especialmente aos meus amores e também quero registrar um agradecimento especial e meus demais filhos de coração Fernanda, Heleno, Adriano e Adonis pela compreensão e pela amizade que eles me proporcionaram.

Agradeço também ao meu irmão Mauro, sobrinho Daniel e demais pessoas da minha família do interior e meus amigos de infância, como o Mário e o Márcio que sempre me incentivaram e motivaram a jamais desistir de buscar os meus sonhos.

Quero também agradecer pelas palavras de motivação dos meus colegas de trabalho, pelo champanha estourado quando da aprovação do vestibular, especialmente ao José e ao Paulo.

Aproveito para agradecer aos amigos e colegas: Carlos, Darci, Ramon e Henner, pelo incentivo e dedicação nas horas boas e nas difíceis também.

Agradeço também a todos os demais colegas de faculdade e professores especialmente e principalmente ao meu orientador professor Rodrigo por ter acreditado em mim e jamais ter desistido de me apoiar nas horas mais difíceis e ter me estimulado a conquistar este tão sonhado diploma.

RESUMO

Este trabalho acadêmico trata-se de uma pesquisa que relaciona as fontes de informação, uso da informação e fluxo de informação com a gestão do conhecimento, em um ambiente de trabalho de uma instituição financeira, e visa estabelecer e propor melhorias nos fluxos de trabalho se utilizando das ferramentas da gestão do conhecimento e da espiral do conhecimento, juntamente com a colocação dos fluxos de informações e das fontes de informações adequadas para proporcionar uma melhor gestão do conhecimento organizacional e uma consequente melhoria dos métodos e processos das atividades de rotina da Gerência de Controladoria de Ativos, que essencialmente trabalha com a precificação e processamento dos fundos de investimentos subordinada a Unidade de Administração de Recursos de Terceiros do Banrisul. Como metodologia aplicada foi empregada o estudo exploratório de caráter qualitativo, empregado em três etapas, sendo a primeira fase a aplicação de um questionário e as duas seguintes foram realizadas se valendo da observação participante, através da construção colaborativa de fluxogramas e o posterior teste de verificação dos mesmos com a população pesquisada. Como resultado da metodologia aplicada verificou-se, que é possível sim o emprego da gestão do conhecimento como ferramenta para melhorar as rotinas dos processos das atividades, dentro de um ambiente organizacional.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Fluxo de informação. Fontes de informação. Fundos de investimentos.

ABSTRACT

This work is a research that lists the sources of information, the use of information use and flow of information to the management of knowledge in the work place of a financial institution, it aims to establish and to propose improvements in workflows using the tools of knowledge management and knowledge spiral, along with the placement of information flows and sources of appropriate information to provide better knowledge management and a consequent improvement of methods and procedures of the routine activities of the Management of Comptroller of Assets, which essentially works with the pricing and processing of investment funds subject to BANRISUL asset management. The methodology employed was a qualitative exploratory study, employed in three steps, the first a questionnaire and the next two were made with a participant observation, through the collaborative construction of flowcharts and subsequent verification test of population searched. The result of the employed methodology showed that it possible to use the knowledge management as a tool to improve the routine activities of the processes within an organizational work place.

Keywords: Knowledge management. Information flow. Sources of information. Investment funds.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Organograma do Bannrisul	18
Quadro 02 – Fontes de Informação utilizadas no ambiente pesquisado	31
Quadro 03 – Espiral do conhecimento	38

LISTA DE SIGLAS

AMBIMA - Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais

BANRISUL - Banco do Estado do Rio Grande do Sul

BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo

CDB – Certificado de Depósito Bancário

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

GED - Gerenciamento Eletrônico de Documentos

LFT - Letras Financeiras do Tesouro

LTN - Letras do Tesouro Nacional

SAC - Sistema de Administração de Carteiras

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
1.1	JUSTIFICATIVA	11
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo Geral	12
1.2.2	Objetivos Específicos	12
2	CONJUNTURA DA PESQUISA	13
2.1	O BANRISUL	13
2.1.1	Unidade de administração de recursos de terceiros	15
2.1.2	Gerência de controladoria de ativos	19
2.2	OBTENÇÃO E USO DA INFORMAÇÃO: UM OLHAR A PARTIR DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	21
2.3	FONTES DE INFORMAÇÃO	26
2.4	FLUXO DA INFORMAÇÃO: ENTRE O CONHECIMENTO TÁCITO E O EXPLÍCITO OU TEÓRICO	32
2.5	GESTÃO DO CONHECIMENTO	35
3	METODOLOGIA	45
3.1	ABORDAGEM E MÉTODO	45
3.2	ETAPAS DA PESQUISA	46
3.3	AMOSTRA, UNIVERSO E FONTE DE COLETA DE DADOS	47
3.4	LIMITAÇÃO DA PESQUISA	47
4	ANÁLISE DOS DADOS	49
5	CONCLUSÃO	59
	REFERÊNCIAS	61
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PROPOSTO	63
	APÊNDICE B – FLUXOGRAMA DAS OPERAÇÕES DE RENDA FIXA	64
	APÊNDICE C – FLUXOGRAMA DAS OPERAÇÕES DE RENDA VARIÁVEL	65
	APÊNDICE D – FLUXOGRAMA DAS OPERAÇÕES DOS FUNDOS EXCLUSIVOS	66
	APÊNDICE E – FLUXOGRAMA DE PRECIFICAÇÃO DAS CURVAS DE JUROS	67
	APÊNDICE F – FLUXOGRAMA DA PRECIFICAÇÃO DOS TÍTULOS PÚBLICOS	68

1 INTRODUÇÃO

Este estudo é decorrente da minha prática profissional no Banco do Estado do Rio Grande do Sul, na Unidade de Administração de Recursos de Terceiros, mais especificamente na Gerência de Controladoria de Ativos, em razão de querermos identificar melhoria nos processos que se referem à padronização dos fluxos de informações financeiras.

Esta pesquisa tem como referencial teórico um capítulo sobre o histórico do Banrisul, e a inserção do local específico que é a Gerência de Controladoria de Ativos no contexto do Banrisul, mediante suas atividades com os fundos de investimento, outro sobre gestão do conhecimento, histórico, definições e aplicação prática em organizações, ainda terá outro capítulo sobre a relação da gestão do conhecimento com fluxo de informações em instituições financeiras. Além de um capítulo onde serão desenvolvidos as fontes de informação e outro sobre a obtenção e uso da informação.

O curso de biblioteconomia trata de assuntos como gestão do conhecimento e uso da informação; conteúdos que podem ser aplicados ao contexto acima descrito, otimizando os processos, e por conseguinte os produtos ofertados, bem como abordar os temas de fluxo da informação e fontes de informação especializadas, procuramos estabelecer relações entre as áreas da biblioteconomia para fazer um estudo de caso utilizando estas questões da biblioteconomia para analisar um local de trabalho onde são empregados tais temas.

Embora não se trate de uma unidade de informação tradicional, pois o local a ser estudado tem a informação financeira e especializada como principal matéria-prima; que dá subsídio para a precificação e processamento de todos os fundos de investimento, este trabalho baseia-se em questões similares ao fluxo de trabalho em bibliotecas, na medida em que a informação utilizada é um dos aspectos tratados pela Ciência da Informação.

As informações coletadas na Gerência de Controladoria de Ativos do Banrisul, através de fontes de informação especializadas como Banco Central do Brasil, Bolsa de Valores de São Paulo, Comissão de Valores Mobiliários, são fundamentais para que se desempenhe o trabalho de precificação e processamento dos fundos de

investimentos, obedecendo a um fluxo de informações financeiras que será tratado posteriormente.

Defendemos essa questão, em função de que o conhecimento sobre tal processo está baseado na internalização e personalização das rotinas em relação às atividades desenvolvidas e em virtude de muitos procedimentos e processos sofrerem constantes mudanças, onde poucos profissionais dominam todas as etapas deste processo, verificamos a real necessidade de padronizar as rotinas, métodos e processos através de um manual de rotinas operacionais juntamente com seus respectivos fluxogramas, onde constam todos os fluxos de informações financeiras a serem seguidos para desempenhar tais atividades.

Cabe salientar, que tal proposição está fundamentada na participação colaborativa de cada funcionário, visando um melhor aproveitamento, do que cada um tem de melhor, que é o seu conhecimento tácito, transformando-o em explícito através da documentação destas proposições, para futuramente colocá-las em prática para a implementação desta pesquisa.

O estudo em razão destas finalidades, será problematizado com questões relativas à gestão do conhecimento por intermédio de suas ferramentas e conceitos, para que através da aplicação de questionário via ferramentas de gestão do conhecimento a partir dos conceitos de fluxo de informação, gestão do conhecimento e uso da informação.

De acordo com o que será analisado neste estudo, poderemos fazer uma inter-relação entre a teoria da gestão do conhecimento, e a sociedade da informação, e seus desdobramentos. Uso da informação, fontes e fluxos de informação, com o desempenho na prática das atividades que usam a informação e a gestão do conhecimento como suporte para o desempenho de suas funções, em um local de trabalho, onde o acesso à informação especializada e precisa faz parte das rotinas diárias, bem como a gestão do conhecimento é praticada, por meio de uma construção colaborativa de disseminação da informação e transformada posteriormente, em conhecimento.

Este estudo também tem o objetivo de interpretar e propor qual a melhor maneira que pode ser mais bem disseminado o conhecimento entre os colaboradores de uma corporação, se valendo das ferramentas de gestão do conhecimento, para melhoria da competitividade da organização tornando-a mais

ágil, eficaz e com princípios e valores que valorizam o capital intelectual dos seus funcionários.

Para que se estabeleça uma melhor relação entre a teoria e a prática será realizada uma metodologia de pesquisa baseada na análise quanti-qualitativa, onde serão observados, a partir da fala dos sujeitos, tanto os processos e suas proposições de melhoria, quanto quais as rotinas precisam ser mapeadas através de fluxogramas, para o melhor desempenho das atividades laborais.

1.1 JUSTIFICATIVA

Este trabalho acadêmico surgiu da minha prática profissional na minha instituição, em função da verificação de pontos fracos, ou que poderiam ser melhorados, no que se refere ao tratamento da informação, como ferramenta de trabalho, e no que verificamos como uma maneira de atingir melhorias nos padrões e processos juntamente com uma vantagem competitiva, frente a outras instituições financeiras, tendo como base a aplicação prática de um tema abordado na biblioteconomia, como a gestão do conhecimento.

O problema de pesquisa a ser analisado, por esta monografia, é de que maneira é possível, se valer da gestão do conhecimento para melhorar os fluxos de informação em um ambiente de trabalho altamente técnico que se utiliza de varias fontes de informações com alto grau de complexidade para desempenhar as atividades dos colaboradores da empresa com elevado índice de precisão, devido ser imprescindível a minimização do erro, para se evitar prejuízos milionários.

A ideia central deste estudo é identificar e mapear as rotinas operacionais através da composição de fluxogramas, com o objetivo de compor os fluxos de informações na Gerência de Controladoria de Ativos.

Em razão de tal objetivo será usada a gestão do conhecimento onde através do instrumento metodológico questionário via internet e da observação participante, tendo como finalidade transformar o conhecimento tácito por eles adquirido em conhecimento explícito, objetivando que todos os colegas possam fazer o compartilhamento deste conhecimento.

Neste manual constarão todas as rotinas operacionais diária, semanais, mensais e eventuais, sendo que serão utilizados no TCC apenas cinco exemplos de

rotinas diárias que serão incluídas na relação de anexos juntamente com o respectivo fluxograma e o organograma do banco onde está incluída a gerência de controladoria de ativos dentro da unidade de Administração de Recursos de Terceiros.

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho busca identificar como estão estabelecidos os fluxos de informação em relação às rotinas de trabalho a partir do conhecimento tácito dos funcionários da Gerência de Controladoria de Ativos da Unidade de Administração de Recursos de Terceiros do Bannrisul.

Também objetivamos explicitar e documentar os conhecimentos intrínsecos e intangíveis dos colaboradores, para que possamos futuramente fazer a socialização e disseminação destes aprendizados, para que todos os funcionários possam ter acesso e fazer uso deste conhecimento, e possam a partir daí a produzirem novos conceitos e proporem melhorias.

1.2.1 Objetivo Geral

Aplicar ferramentas de Gestão do Conhecimento como forma de composição das atividades segundo os fluxos de informações compostos a partir das fontes utilizadas pelos funcionários da Gerência de Controladoria de ativos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos estão abaixo pormenorizados:

-a) identificar como os sujeitos da pesquisa compõem a partir de seu conhecimento tácito as atividades de precificação;

b)- coletar informações e sugestões dos colaboradores de como estruturar os processo e métodos para programar melhorias na a gerência através do conhecimento tácito adquirido com a experiência dos colegas;

- c)-mapear melhorias, baseado na participação colaborativa dos colegas, para a implantação de novos processos e métodos padronizados;
- d)-compor fluxogramas obtidos a partir das fontes de informação elencadas.

2 CONJUNTURA DA PESQUISA

Para a elaboração desta monografia, serão desenvolvidos assuntos pertinentes ao acesso às informações, buscando uma pesquisa bibliográfica sobre fontes de informação, uso da informação, fluxos de informação, bem como um breve histórico do BANRISUL, que é o local onde será empregada a pesquisa metodológica, e um capítulo sobre gestão do conhecimento que serão testadas e abordadas posteriormente na metodologia.

2.1 O BANRISUL

O Banrisul (Banco do estado do Rio Grande do Sul) foi criado no ano de 1928, como sendo um banco público de crédito rural e hipotecário, cuja principal função era a realização de empréstimos de longo prazo, com garantia hipotecária.

Em 1931, após a incorporação do Banco Pelotense, o Banrisul passou à condição de arrecadador de tributos do estado do Rio Grande do Sul, Durante o ano de 1934, o banco iniciou seu processo de expansão, com a abertura de agencias, em diversos municípios.

O Banrisul deu continuidade em seu processo de crescimento e consolidação, com a incorporação de instituições financeiras públicas, como o Banco Real de Pernambuco (1969), Banco Sul do Brasil (1970), Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul, BADESUL (1992) e a Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários do Rio Grande do Sul, DIVERGS em 1992.

Em 1990, o Banco passou a ser um banco múltiplo, como define Fortuna (2005).

O estatuto de um banco múltiplo permite que algumas dessas instituições, que muitas vezes eram empresas de um mesmo grupo, se constituam em uma única instituição financeira com personalidade jurídica própria e, portanto com um único balanço, um único caixa e, conseqüentemente, significativa redução de custos. Em termos práticos, mantém as mesmas funções de cada instituição em separado, com as vantagens de contabilizar as operações como uma só instituição.

De acordo com Fortuna (2005, p. 40) para um banco ser considerado múltiplo tem que possuir carteira comercial, carteira de investimento, carteira de crédito imobiliário, carteira de financiamento, carteira de investimento e de *leasing*, sendo que para realmente se configurar como banco múltiplo ele obrigatoriamente precisa possuir uma carteira comercial e uma carteira de investimento.

Em 1997, após a incorporação das agências e clientes da antiga Caixa Estadual, o Banrisul passou a concentrar a folha de pagamento de todo o funcionalismo do estado do Rio Grande do Sul, bem como os serviços financeiros para o estado e demais entidades ligadas.

Em 2007, o Banrisul realizou uma oferta pública de ações na bolsa de valores de São Paulo, que teve como consequência uma capitalização de aproximadamente R\$ 2,1 bilhões, se consolidado no mercado financeiro como sendo um dos 10 maiores bancos do Brasil, em patrimônio e lucro líquido.

O ano de 2009 foi marcado pela consolidação da estratégia de agregar eficácia e qualidade à gestão, que foi totalmente remodelada com a implantação de um modelo de gestão voltado para geração de resultados, decisão que impactou em uma mudança abrangente e profunda em todas as áreas do Banco; na modernização do parque tecnológico, desenvolvimento de um novo modelo de crédito, com a remodelação de metas comerciais e remuneração dos empregados, bem como uma revisão completa dos processos internos.

A montagem dessa infraestrutura operacional e financeira sustenta a manutenção da posição de liderança conquistada pelo Banco do Rio Grande do Sul e expansão em outros mercados, ampliação da receita gerada por uma base de clientes ampla, diversificada e em perspectiva de expansão, incorporação de tecnologias inovadoras.

Ao final de 2010, contava com 437 agências - 397 no Rio Grande do Sul, 23 em Santa Catarina, 15 em outros Estados brasileiros e duas no exterior, em Nova Iorque e *Grand Cayman*, configurando-se como a maior rede bancária do Rio

Grande do Sul. O Banco foca seus negócios no atendimento às necessidades de clientes de varejo, pequenas e médias empresas e entidades do setor público.

O Banrisul oferece uma variada gama de produtos e serviços financeiros, como, operações de crédito pessoal (incluindo crédito direto ao consumidor e consignado em folha de pagamento), crédito imobiliário, financiamentos de longo prazo com recursos próprios e com recursos obtidos de instituições governamentais, linhas de crédito para agricultura e pecuária, linhas de crédito empresarial, poupança, depósito à vista e depósito a prazo e administração de recursos de terceiros.

2.1.1 Unidade de administração de recursos de terceiros

Os bancos são instituições financeiras que visam e obtêm lucros a partir da diferença entre as taxas que eles buscam no mercado financeiro e as taxas que eles oferecem no mercado para as pessoas físicas e jurídicas que adquirem empréstimos junto aos bancos. A essa diferença de taxas chamamos de **spread* que podemos denominar como sendo o lucro dos bancos.

Como define o dicionário de finanças (1) da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa)

Banco é uma instituição prestadora de serviços financeiros em geral, entre os quais acolherem depósitos de dinheiro e conceder empréstimos e negociar com títulos de crédito, públicos ou privados.

(1) Informação eletrônica disponível em: <http://www.enfin.com.br/bolsa/main.php> acesso em 20 maio 2012_

**diferença entre o preço(custo) do dinheiro captado(comprado- tomado) e o preço(receita) do dinheiro aplicado(vendido) como por exemplo na forma de empréstimo*

Entretanto os bancos têm que seguir certas regras do Banco Central que determina a vinculação destes recursos captados com os aplicados, por exemplo: todo recurso que os bancos captam com poupança, os bancos tem de aplicar em

financiamentos imobiliários, todos os recursos que os bancos captam por intermédio de certificados de depósitos bancários (CDBs) eles podem aplicar em empréstimos e financiamentos para os clientes.

A essas duas modalidades de investimentos poupança e CDB, chamamos de recursos próprios, porém a área de fundos de investimento não há lucro com diferença de taxa, e sim com taxa de administração, pois os recursos que são de terceiros, não são aplicados em empréstimos para os clientes, mas sim são administrados comprando ativos financeiros públicos e privados que garantem rentabilidades aos clientes.

Em 2005 a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), órgão federal regulador do mercado financeiro baixou uma resolução, na qual determinava que os recursos próprios e os recursos de terceiros deveriam ser segregados para fins de evitar conflitos de interesses, e foi a partir daí que o Banrisul criou a Unidade de Recursos de Terceiros, separada da unidade financeira para administrar os fundos de investimentos que atualmente conta com 30 fundos totalizando cerca de 6 bilhões de reais em ativos.

Os fundos de investimento são condomínios abertos ou fechados, que possibilitam a seus cotistas a oportunidade de, em conjunto, investir no mercado de capitais – de renda fixa e/ou variável – e mercados estruturados aos quais, individualmente, teriam pouco ou nenhum acesso.

Os fundos conferem ao investidor melhores condições de remuneração no mercado, devido à administração profissional e por lidarem com volume de recursos extremamente expressivos.

Conforme afirma Fortuna (2005 , p.55)

O segredo dos fundos de investimento é a ideia do condomínio – a aplicação em conjunto – ou seja, embora os aplicadores tenham o direito de resgatar suas cotas a qualquer momento, nem todos o fazem ao mesmo tempo, isto é, sempre fica uma grande soma disponível, que pode ser aplicada em títulos mais rentáveis.

Cada fundo tem seu próprio regulamento em que constam as regras a serem seguidas na sua administração, ou seja, o objetivo do fundo e sua política de investimento.

Os fundos de investimento são criados por instituições financeiras autorizadas pelo Banco Central e pela Comissão de Valores Mobiliários. Essas instituições são responsáveis por administrar o patrimônio de um fundo e fornecer ao investidor todo tipo de informação de forma transparente aos investidores.

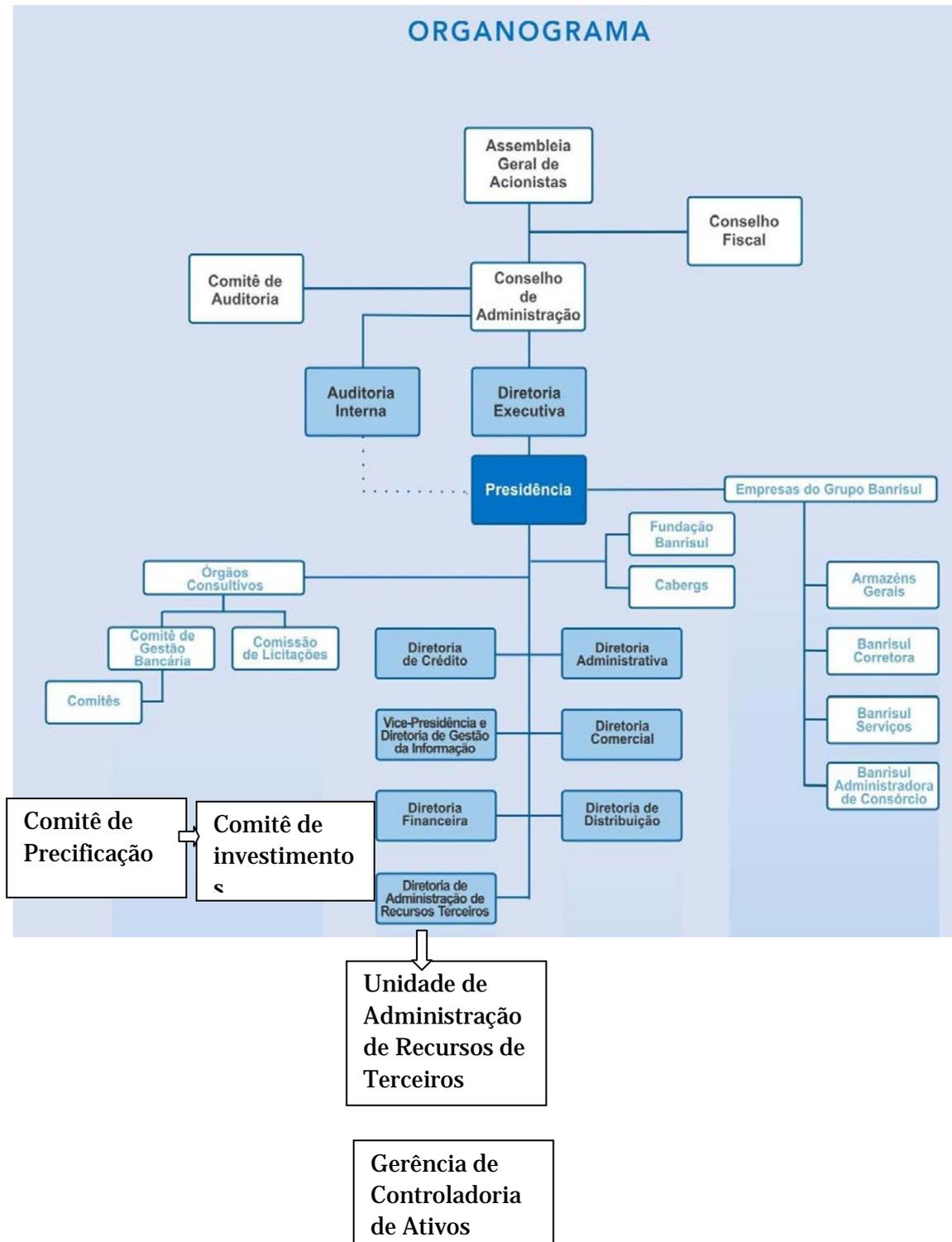
Existem no mercado diversos tipos de fundo, para os mais variados perfis de investidores. Os fundos são uma alternativa para os investidores obterem rentabilidade de ações e títulos de renda fixa sem necessariamente conhecer profundamente o mercado financeiro.

Os fundos também diluem o risco de grandes perdas, pois o patrimônio deles é aplicado em diversos ativos. Um pequeno investidor, sozinho, não conseguiria investir em tantos ativos.

Essas questões trazem elementos para que se debata sobre a importância da aplicação de ferramentas de gestão do conhecimento na padronização dos processos e rotinas de trabalho. Isso requer formalizar os fluxos de informação baseado no uso das fontes de informação especializadas na área financeira; atividade central da Gerência de Controladoria de Ativos subordinada a Unidade de Administração de recursos de Terceiros.

No quadro ilustrado abaixo veremos que a unidade de administração de Recursos de Terceiros está subordinada à Diretoria de Recursos de Terceiros.

Quadro 01 – Organograma do Banrisul



Fonte: Site institucional

Esse contexto será destacado a seguir.

2.1.2 Gerência de controladoria de ativos

A Gerência de Controladoria de Ativos foi criada em 2009, como parte integrante da reformulação do planejamento estratégico da empresa, e visava segregar da gerência de gestão, a qual pertencia anteriormente, e atender as normas e exigências da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e Banco Central; que determinava que uma mesma gerência não pudesse comprar e vender os ativos financeiros, e posteriormente registrar estas operações nos sistema do banco, processar, calcular a rentabilidade e conferir se tais operações foram realizadas corretamente, pois poderia haver conflitos de interesse.

Desta maneira a unidade de administração de recursos de Terceiros passou a contar com três gerências distintas, a gerência de controladoria de passivos, que realiza todos os registros as e as conformidades dos fundos junto aos órgãos reguladores e atende as demandas dos clientes e da rede de agencias. A gerência de gestão que faz as negociações e realiza as compras e vendas dos ativos financeiros garantindo a rentabilidade dos fundos de investimento.

Já a gerência de controladoria de ativos realiza os registros das operações feitas pela gestão, faz o calculo da rentabilidade dos fundos e confere se todos os ativos foram devidamente registrados e estão rendendo corretamente. Ela é composta por 10 funcionários, sendo 1 gerente executivo e 9 analistas, e tem a finalidade e propósito de fazer toda a precificação, processamento e conferencia dos fundos de investimentos, que resumindo trata-se de fazer o calculo da rentabilidade diária dos cerca de 6 bilhões de reais aplicados em fundos de investimento no Banrisul, baseada em metodologias de precificação seguidas, orientadas e auditadas pelos órgãos reguladores do sistema financeiro nacional do governo federal.

Além disso este setor possui a finalidade de dar suporte operacional para a gerência de gestão, no que se referem às precificações e processamento dos ativos comprados e vendidos pela gestão, dando apoio e suporte operacional para que se efetivem todas as operacionalizações e posteriormente dando conformidade mediante todas as conferencias dos ativos posicionados nas carteiras dos fundos de investimento.

A Gerência de Controladoria de Ativos possui três áreas distintas, que possuem finalidades e operações distintas, que são a precificação e operacionalização das operações dos fundos de renda fixa e variável, o setor responsável pelo cálculo do risco dos fundos de investimento, e a área responsável pelo processamento e fechamento dos fundos de investimento.

Em ambas as áreas da gerência de controladorias para todas as execuções das tarefas diárias são seguidos vários fluxos de informação financeira, com seu respectivo fluxograma, que neste serão abordados de maneira mais detalhada e seguindo uma metodologia de trabalho rigorosa e padronizada, buscando junto aos colaboradores por intermédio do compartilhamento do conhecimento tácito transformando-o em explícito e disponibilizado aos colegas.

Dentre as principais atividades desempenhadas pela gerência de controladoria de ativos, destacam-se as operações relacionadas abaixo, e que serão tratadas com seus fluxogramas posteriormente.

a) Precificar os ativos financeiros, ou seja, dar valor aos ativos, através da importação de informações divulgadas diariamente por órgão do governo federal e de associação dos bancos que contem o valor de cada título público ou privado que as carteiras dos fundos de investimento contêm;

b) Registrar as operações de compra e venda em um programa específico do banco; Este processo está ligado diretamente à rentabilidade dos fundos de investimento, o que pressupõem a completa ausência de erro;

c) Processamento das carteiras dos fundos de investimento, que consiste em realizar o cálculo da rentabilidade dos fundos de investimento, se valendo para isso de um Software específico que calcula quanto cada título ou ativo rendeu de um dia para outro, e como resultado quando rendeu o conjunto destes ativos, que é a carteira do fundo de investimento;

d) Conferência das rentabilidades, onde nós conferimos se as precificações que lançamos no programa, foram calculadas corretamente e se as rentabilidades das carteiras coincidem com a realidade do mercado financeiro e ainda está tudo de acordo com as normas e determinações dos órgãos reguladores.

Tais atividades são baseadas no uso de informações especializadas, Nesse contexto o uso da informação é a etapa, onde a informação é transformada em conhecimento, mediante a estruturação e desencadeamento destas informações

especializadas, para realizar as operações na prática, onde serão analisadas e farão parte de um novo conhecimento explicitado nas rotinas operacionais diárias.

Porém o uso das informações só ocorre se for possível ter acesso às fontes de informação, as quais podem ser institucionais, pessoais, documentais, ou através de bancos de dados disponíveis na internet, devido à importância que as fontes de informação para analisarmos este contexto de informação e conhecimento em um ambiente prático, descreveremos melhor seus conceitos e definições no próximo capítulo.

2.2 OBTENÇÃO E USO DA INFORMAÇÃO: UM OLHAR A PARTIR DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo relacionar a importância da obtenção e uso da informação e as suas fontes de informação e as relações entre a gestão do conhecimento, a ciência da informação e o trabalho prático na Gerência de Controladoria de Ativos mencionada no capítulo anterior inserida no organograma do Banrisul.

Uso da informação é definido de acordo com (CUNHA, 2008) como sendo a obtenção da informação a partir de uma fonte de informação.

O processo de aquisição de informação com suas respectivas amplitudes e diversificações, da ao homem a capacidade de através do uso racional das fontes de informação e seu planejamento para transformá-las em conhecimento garante a obtenção da inteligência competitiva.

Toffler (1980), em seu livro “A terceira onda”, divide a história da civilização em três grandes ondas de transformação: a revolução agrícola (primeira onda), a revolução industrial (segunda onda) e a revolução da informação (terceira onda).

Na terceira onda, a maneira industrial de perceber o mundo já não reflete a visão de muitas pessoas. Para Toffler (1980) a terceira onda representa um mundo novo baseado na informação e no conhecimento.

Quando se faz o uso da informação de maneira com que se aplica a informação certa para desempenhar um trabalho complexo, analisando dados e os transformado em conhecimento empregamos um conceito prático da tecnologia da

informação, que é uma ferramenta muito empregada para se trabalhar com análise de dados e fluxo de informações.

A tecnologia da informação apoia a globalização no sentido de disponibilizar recursos tecnológicos necessários ao acompanhamento do mercado global. É ela que transmite as ferramentas adequadas para operacionalização destas transações comerciais globais de modo instantâneo e barato, transformando as empresas locais em organizações internacionais.

A informação é a base para a geração do conhecimento, e por esta razão é considerada um ativo organizacional, e como um ativo, esta informação deve ser gerenciada e controlada, para que gere valor agregado para a organização tornando a empresa mais dinâmica e competitiva. Este gerenciamento se faz por intermédio da identificação do fluxo informacional, determinando e classificando quais os tipos e fontes de informação estão sendo utilizadas, juntamente com sua qualidade e confiabilidade.

A informação como ferramenta de estudo da Ciência da Informação, tanto pode estar num diálogo entre cientistas, em comunicação informal, numa inovação para indústria, em patente, numa fotografia ou objeto, no registro magnético de uma base de dados ou em biblioteca virtual ou repositório, na Internet.

Todas as áreas do conhecimento se valem de informações, mas poucos são aqueles que a tomam por objeto de estudo e este é o caso da Ciência da Informação. Por outro lado, esta informação de que trata a Ciência da Informação movimenta-se num ambiente ambíguo, tanto podendo ser informação numa determinada área, quanto sob uma determinada abordagem.

Se a informação é considerada um ativo intangível e de caráter de bem imaterial e simbólico da informação, conforme Tálamo & Kobashi (2003), podendo atingir uma área ou uma abordagem, também pode ser representada como um bem capaz de transformar dados em conhecimento.

[...] projeta um fluxo de relações constantes: na produção, a relação entre conteúdo registrado e a forma da informação; no acesso, as

formas significantes compatíveis simultaneamente com a linguagem do sistema e a linguagem do usuário; na troca, a relação entre o capital cultural dos segmentos populacionais e a forma simbólica do estoque informacional e no uso, a relação entre informação disponível socialmente e o conhecimento subjetivo dos segmentos sociais (TÁLAMO; KOBASHI, 2003, p. 19).

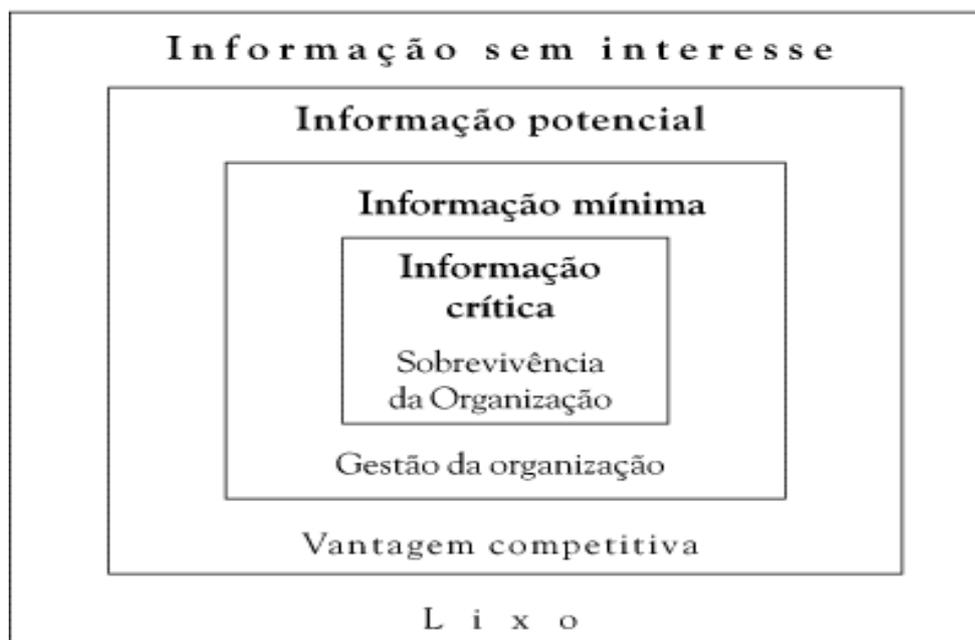
O sistema de informação em uma organização é uma grande área funcional onde interagem as informações de todos os setores de uma empresa: contabilidade, finanças, administração de operações e de recursos humanos e o setor de Marketing.

Um sistema de informação fornece enorme contribuição para eficiência operacional, produtividade e satisfação do cliente; além de principal fonte de informação para apoio tomada de decisão, de desenvolvimento de produtos e serviços competitivos, e da agilidade na realização dos negócios.

A afirmação de que informação no contexto das organizações preconiza que a informação obtenha um valor, da mesma forma que outros recursos, é de certa forma polêmico, uma vez que a mensuração da informação em termos econômicos é difícil de ser avaliada, esse fator motiva as organizações a praticarem a gestão da informação.

Basicamente, a informação tem duas finalidades: para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma organização e para atuação nestes ambientes (CHAUMIER, 1986). Uma derivação desta classificação deve ser feita em função do papel que a informação pode desempenhar nas atividades de uma organização (informação crítica, mínima, potencial, sem interesse), conforme é apresentado na Figura 01.

Figura 01 – Classificação da informação segundo a sua finalidade para uma organização



Fonte: Adaptada de Amaral (1994)

Reconhecendo a importância da informação, muitas organizações não são sensíveis a alguns excessos na busca e na manutenção da informação. Os esforços principais de uma organização devem priorizar a busca e a manutenção das informações crítica, mínima e potencial, respectivamente. Em relação à informação sem interesse, o esforço é, obviamente, no sentido de se evitar desperdício de recursos na sua obtenção.

A aceitação do princípio subjacente a classificações como esta é comum e utilizado em muitas abordagens de gerenciamento da informação. Contudo, a operacionalização deste princípio é muito delicada, pois a classificação de uma dada informação, em particular, em uma destas classes é, obviamente, um problema de difícil resolução prática.

Para minimizar esta dificuldade na classificação, é imprescindível compreender outro princípio, o do valor da informação. Antes disso, é preciso definir qual o conceito aqui adotado para o termo informação. Saracevic (1999) ressalta que informação tem uma variedade de conotações em diferentes campos.

Identificamos várias definições para a informação como fato gerador de conhecimento entre os indivíduos e perante os grupos onde destacamos MORESI (2000 APUD BARRETO, 1996)

Em alguns campos, incluindo a ciência da informação, a noção de informação está geralmente associada às mensagens. Nesse sentido, existe um grande número de interpretações que são assumidas em diferentes abordagens teóricas e práticas para o tratamento da informação define o termo informação da seguinte maneira: estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou a sociedade. Trata-se de um conceito muito interessante, devido à profundidade e abrangência alcançado.

Toda organização necessita na sua essência de informações, sejam elas de fontes externas ou interna especializadas ou não, essas informações servem de subsídios para que as empresas possam desempenhar suas atribuições com qualidade, segurança e competitividade, mas principalmente como ferramenta de apoio a tomada de decisões.

No caso de bancos, como sugere este trabalho, a necessidade do uso e obtenção da informação se torna ainda mais importante e indispensável, devido à complexidade e diversidade de dados e informações que a empresa necessita coletar e processar para desempenhar suas atividades no mercado financeiro.

Aprofundando ainda mais e no caso específico da unidade e da gerencia que trataremos neste trabalho, na gerencia de controladoria de ativos, é dada máxima importância para as fontes de informação especializadas, pois são elas que alimentam o sistema que irá calcular o rendimento dos 6 bilhões de reais aplicados pelos clientes e investidores do Banrisul.

A obtenção destas informações é realizada acessando os sites de empresas, corretoras, bancos e órgãos reguladores tais como Banco Central, Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), e essas informações são coletadas diretamente no site, exemplo da cotação do dólar e taxa de juro Selic ou através de arquivos por elas disponibilizados para *download*, como as cotações das ações listadas na Bovespa e as cotações dos títulos públicos do governo federal, ou ainda através de e-mail confidencial com informações de cotações de fundos especiais, os quais os fundos do banco possuem tais cotas.

Fontes de informação são documentos que fornecem respostas específicas ou também pode ser definida como a origem física da informação ou lugar onde pode ser encontrada tanto pode ser uma pessoa, como uma instituição ou um documento. (CUNHA, 2008)

2.3 FONTES DE INFORMAÇÃO

As fontes de informação são de fundamental importância e é um fator relevante que os usuários dominem e conheçam as principais fontes de informação especializadas, para que o mesmo possa desempenhar suas atividades, dando suporte de apoio a tomadas de decisões em que se faz necessária à fonte de informação correta.

Em relação à realidade aqui analisada as fontes de informação desempenham uma importância fundamental, pois as atividades se baseiam no encadeamento de informações e dados que são coletadas pelos funcionários. Tais informações necessitam estar centradas em um alto grau de confiabilidade, pois um fluxo estruturado de forma equivocada pode acarretar num prejuízo significativo para o banco.

Em razão disso pressupõem que os colaboradores saibam localizar as fontes corretas com as informações desejadas e ainda que saibam interpretá-las corretamente com a finalidade de desempenhar as suas rotinas operacionais com o máximo de eficiência através do uso dessas diferentes fontes de informação.

De acordo com Villaseñor Rodrigues (1998) as fontes de informação são:

[...] todos aqueles instrumentos e recursos que servem para satisfazer as necessidades informativas de qualquer pessoa, tenham ou não sido criadas com esta finalidade e sejam utilizados diretamente [pela pessoa] ou por um profissional [...] como intermediário. (p.30, tradução nossa)

A autora salienta ainda que apesar de as fontes de informação não terem sido criadas especificamente para um determinado propósito, elas servem de instrumento, recursos e suporte para o atendimento das demandas informacionais dos usuários que buscam tais informações nas mais variadas tipologias de fontes de informação, sejam elas pessoais, documentais ou institucionais.

No caso específico das atividades na Gerência de Controladoria de Ativos as fontes de informações são referências que fornecem dados, informações, que são dados com significado e informação estruturada e contextualizada que geram conhecimento.

Quanto ao canal de comunicação as fontes de informação podem ser informais, quando não ocorre um canal de comunicação estruturado, que obedeça a padrões pré-estabelecidos, tendo como exemplo as fontes pessoais, conversas informais, entrevistas ou discursos; E as fontes de informação podem ser formais, quando há um canal de comunicação bem estruturado e padronizado, e temos como exemplo as fontes institucionais, que são documentos elaborados com um padrão rigoroso de conteúdo que foi analisado e revisado previamente antes de ser disponibilizado para a população.

Quanto ao suporte as fontes de informação podem ter três tipos de fontes de informação: Fontes primárias são aquelas que são informações novas ou originais, que não sofreram análise ou interpretação, citamos como exemplo os livros e revistas. Segundo GROGAN (1992 p.153):

As fontes primárias, por sua natureza, são dispersas e desorganizadas do ponto de vista da produção, divulgação e controle. Registram informações que estão sendo lançadas, no momento de sua publicação, no corpo de conhecimento científico e tecnológico. As fontes primárias são por essas razões, difíceis de serem identificadas e localizadas.

Fontes secundárias são as fontes que foram organizadas seguindo padrões determinados e são o produto da análise e organização das fontes primárias, onde damos como exemplo os dicionários e os bancos de dados; Informações terciárias são reorganizações e compilações de informações primárias e secundárias, citadas como exemplo as bibliografias e os índices.

Todos os segmentos da sociedade, que se valem do conhecimento humano não podem prescindir de uma constante busca da informação, mas especificamente no sistema financeiro, os funcionários dos bancos devem dominar todas as fontes de acesso à informação que a internet possibilita, pois estas fontes, a que eles dispõem são confiáveis e fidedignas, principalmente as fontes ligadas a órgãos governamentais ou reguladores do sistema financeiro nacional, que, portanto diminuem ao máximo as chances de um possível erro no acesso aos bancos de dados destas fontes de informação na internet.

Quanto à localização de recursos informacionais na internet a autora Campello (2000) faz a seguinte comparação:

A internet, com seus milhões de computadores contendo uma vastíssima quantidade de documentos, pode ser comparada a uma biblioteca de proporções gigantescas, onde bilhões de livros estão empilhados sem qualquer organização ou indicação dos volumes.

Dessa analogia podemos verificar a importância de um usuário das fontes de informação financeiras na internet, e podemos de sobremaneira nos reportar do quão salutar e necessário é, que um funcionário de uma instituição financeira saiba acessar as fontes corretas e fidedignas, haja vista a complexidade dos dados que estas fontes disponibilizam e os benefícios que o bem elaborado tratamento destas informações possibilita para as organizações financeiras.

Outras características importantes da internet, de acordo com Campello (2000), são a confiabilidade e a interatividade, pois caso algum sistema ou rede apresente problemas, os dados e informações transmitidos possam atingir seus destinos através de caminhos alternativos, pois toda a rede é interligada, de maneira que as instituições financeiras que se utilizam de fontes eletrônicas e ainda necessitam de acesso seguro e irrestrito a sites de órgãos governamentais, possam contar com a confiabilidade da internet.

Na Gerência de Controladoria de Ativos do Banrisul, o tipo de fonte de informação mais empregada são as fontes secundárias, como os bancos de dados de cotações das empresas que possuem ações listadas na Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), ou os bancos de dados que publicam as taxas dos títulos públicos como LTN (Letras do Tesouro Nacional) ou LFT (Letras Financeiras do Tesouro) divulgados pela AMBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais).

Basicamente quanto ao canal de comunicação utilizamos no Banrisul as fontes formais de informação, tanto na precificação dos fundos de investimento, acessando as fontes institucionais de órgãos do governo federal e de associações de bancos, bem como também para o atendimento as normas e cumprimento das leis que regem o sistema financeiro nacional.

No que se refere a parte prática da precificação também utilizamos as fontes informais de comunicação, definidas como fontes pessoais de informação que é a transferência de experiências e vivências traduzidas e empregadas através da gestão do conhecimento, onde cada colaborador auxilia o colega repassando o seu conhecimento de forma colaborativa e associativa como fonte pessoal que neste

caso ele se encontra inserida no complexo, emaranhado de diversas maneiras e fontes de acesso à informação. .

As organizações são importantes fontes de informação, que disponibilizam as informações de maneira informal, de acordo com relatos e depoimentos de pessoas que desenvolvem suas atividades dentro das organizações, bem como as organizações também fornecem informações por meio de seus documentos gerados, e ainda disponibilizam via internet uma série de informações institucionais em bancos de dados e diretórios. Segundo Campello (2000, p. 37):

[...] o acesso às informações de uma organização pode se dar através dos indivíduos a ela ligados ou dos documentos que ela gera [...]. As organizações que visam lucro, embora não tornem disponíveis que consideram sigilosas, costumam divulgar documentos úteis tais como relatórios e catálogos de produtos e serviços.

Dentro deste contexto de produção de informação analisaremos as fontes de informações, geradas por organizações comerciais, mais especificamente as organizações financeiras como é o caso do Banrisul.

Dentro de uma organização financeira, as fontes de informação são de fundamental importância, pois são elas que darão subsídios para o cálculo das rentabilidades dos 6 bilhões precificados e processados diariamente.

No caso do Banrisul nós fizemos uso de diversos tipos de fontes de informação para realizarmos a precificação dos fundos de investimento, dentre elas usamos as informações institucionais do Banco Central do Brasil, por exemplo, onde nos utilizamos das fontes oficiais para verificarmos qual a taxa de juro e a cotação do dólar para precificarmos os ativos financeiros posicionados nas carteiras dos fundos de investimento.

Também utilizamos fontes institucionais secundárias, como por exemplo, os bancos de dados da ANBIMA e da BOVESPA para apropriarmos em nosso sistema interno do banco, as cotações dos títulos públicos e das ações das empresas nacionais listadas em Bolsa respectivamente.

Outro tipo de fonte de informação, que verificamos nas atividades de rotina na Gerência de Controladoria de Ativos, são as fontes pessoais que são empregadas e utilizadas, a partir do momento em que os colegas para desempenharem suas tarefas trocam informações, onde há uma troca e compartilhamento de experiências

e conhecimento com um alto nível de disseminação de informações e gestão do conhecimento.

Com relação à pesquisa elaborada com os colaboradores da Gerência de Controladoria de Ativos sobre as fontes de informação empregadas para a elaboração de suas principais atividades, eles citaram suas fontes mais relevantes, que são utilizadas que são as fontes pessoais, eletrônicas, institucionais e fontes documentais que estarão explicitadas no Quadro 02, conforme segue.

Quadro 2 – Fontes de Informação utilizadas no ambiente pesquisado

Atividades em que são usadas	Fontes Pessoais	Suporte eletrônico	Fontes institucionais	Fontes documentais
1) Operação de Renda Fixa	Experiência dos profissionais mais experientes repassadas para os mais novos	Banco de dados contido no programa específico do banco que processa os fundos de investimentos	Comitê de investimentos do Banrisul	Relatório elaborado pelo comitê de investimento contendo as diretrizes e metas a serem seguidas pela unidade
2) Operação de Renda Variável	Experiência dos profissionais mais experientes repassadas para os mais novos	Banco de dados contido no programa específico do banco que processa os fundos de investimentos	Comitê de investimentos do Banrisul	Relatório elaborado pelo comitê de investimento contendo as diretrizes e metas a serem seguidas pela unidade
3) Operação de Fundos Exclusivos	Experiência dos profissionais mais experientes repassadas para os mais novos	Banco de dados contido no programa específico do banco que processa os fundos de investimentos	Site do banco Itaú que faz a custódia dos fundos exclusivos do Banrisul	Autorização de compra ou venda encaminhada pelos proprietários dos fundos exclusivos
4) Precificação de Taxas de Juros	Experiência dos profissionais mais experientes repassadas para os mais novos	a) Banco de dados contido no site da ANBIMA contendo as taxas de juros b) Banco de dados contido no programa específico do banco que processa os fundos de investimentos	Comitê de Precificação de Ativos do Banrisul	Manual de marcação a mercado elaborado pelo comitê de precificação de ativos
5) Precificação de Títulos Públicos	Experiência dos profissionais mais experientes repassadas para os mais novos	a) Banco de dados contido no site da ANBIMA contendo os preços e as taxas dos títulos públicos b) Banco de dados contido no programa específico do banco que processa os fundos de investimentos	Comitê de Precificação de Ativos do Banrisul	Manual de marcação a mercado elaborado pelo comitê de precificação de ativos.

2.4 FLUXO DA INFORMAÇÃO: ENTRE O CONHECIMENTO TÁCITO E O EXPLÍCITO OU TEÓRICO

Os fluxos de informação nas atividades gerenciais, como em instituições financeiras, cumprem um papel fundamental, em razão de seu caráter de auxílio e suporte na realização das atividades desempenhadas que possui nas informações financeiras uma fonte fiel e fidedigna, onde são capazes de organizar as ideias e as rotinas de trabalho.

Estas análises produzem como resultado o aumento da probabilidade de sucesso, e por consequência diminuindo um provável erro, sendo que, neste caso específico de bancos pode gerar grandes prejuízos financeiros.

Fluxo de informação pode ser entendido como sendo o caminho percorrido pelos dados, até virarem informação, para posteriormente esta informação tratada e disseminada gerar conhecimento.

Assim como um conjunto de dados fornece a informação, um conjunto de informações, organizado por um fluxo de informações fornece o conhecimento.

Informação é uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor e um receptor. É o insumo mais importante da produção humana. “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p.32). É um fluxo de mensagens, um produto capaz de gerar conhecimento.

O fluxo de informações eficiente e eficaz possui um efeito multiplicador com o poder de dinamizar todos os setores organizacionais, constituindo, por sua vez, a força que move o desenvolvimento político, econômico, social, cultural e tecnológico. O acesso à informação e a capacidade de extrair e aplicar os conhecimentos são imprescindíveis para o aumento da capacidade concorrencial e o desenvolvimento das atividades comerciais num mercado sem fronteiras.

Para Drucker (1999) o fluxo de informação é o caminho percorrido pela informação, desde o momento em que é produzida até o momento da sua utilização e serve para orientar o usuário do fluxo de informação sobre a ordem cronológica das atividades desempenhadas por ele para realizar determinado trabalho ou processo.

Na prática no local onde está sendo elaborada a pesquisa, a Gerência de Controladoria de Ativos, o fluxo de informação segue uma sequência lógica que garante a precificação e o processamento dos fundos de investimentos, onde primeiro são acessados os sites das instituições financeiras que fornecem as informações necessárias, logo após são conferidos os dados se contém todas as informações completas e com as datas corretas.

Posteriormente os dados da precificação são importados para um programa próprio do banco, que realiza o processamento, ou seja, o cálculo das rentabilidades dos fundos de investimento, baseado nas informações coletadas nas instituições fontes.

E por último são realizadas as conferências, para verificar se as informações importadas e processadas foram apropriadas corretamente, para fazer a validação e fechar o ciclo do fluxo de informação empregado na precificação; processamento e conferência dos fundos de investimento.

O uso e a obtenção da informação têm como ponto de partida uma fonte de informação, que após o seu tratamento pode ser transformada em fluxo de informação da informação.

De acordo com CARVALHO, 2001) fontes de informação são documentos que fornecem respostas específicas, origem física da informação ou lugar onde pode ser encontrada tanto pode ser uma pessoa, como uma instituição ou um documento.

O uso da informação pode ser verificado pela obtenção da informação a partir de uma fonte de informação, daí se dá a relação entre o uso da informação e as fontes de informação.

As vantagens competitivas são agora obtidas através da utilização de redes de comunicação e sistemas tecnológicos que interconectem empresas, clientes e fornecedores com rapidez e custo reduzido. O correto uso e fluxo de informações tornaram-se uma necessidade organizacional, permitindo ultrapassar todo um conjunto de barreiras na medida em que existe uma nova maneira de pensar em tempo real e possível às empresas agir e reagir rapidamente aos clientes, mercados e concorrência.

Deste modo podemos definir o fluxo de informações como uma ferramenta capaz de maximizar os resultados, ganhando vantagem competitiva, uma vez que o fluxo de informação que nos dias atuais torna-se cada vez mais importante para que

as organizações que o utilizam possam empregar a gestão do conhecimento com fluxos bem definidos.

Um fluxo de informações bem estruturado, com o mapeamento das relações e dos processos bem elaborado, se torna uma ferramenta de vital importância para que uma organização possa desempenhar suas atividades, com segurança, eficácia e com alto grau de competitividade.

Segundo Cunha, fluxo de informação caminho percorrido pela informação desde o momento em que é produzida até o momento da sua utilização (Cunha, 2008).

Um fluxo de informação bem definido e elaborado é de fundamental importância, em empresas como bancos, por exemplo, por se tratar de rotinas de trabalho com alto grau de complexidade, a fim de se organizar e ordenar as atividades de uma maneira lógica, para que o funcionário baseando-se neste fluxo de informação não se esqueça de nem uma atividade, e como consequência aumente a sua confiabilidade diminuindo ao máximo as chances de erro.

Em empresas que possuem um banco de dados grandes, onde há necessidade de se ter um centro de processamento de dados para gerenciar estes dados, como bancos, por exemplo, é dada muita importância ao fluxo de informações para que se consiga transformar dados em informações e consequentemente estas informações em conhecimento.

Como um processo de comunicação, o fluxo da informação é um processo de transferência da informação de um emissor para um receptor e consiste na circulação de informações por unidade de tempo (LE COADIC, 1996).

Portanto o fluxo de informações no caso específico da unidade de administração de Recursos de Terceiros, na Gerência de Controladoria de Ativos os fluxos de informação dos relacionamentos e dos processos tomam uma dimensão enorme, em função da complexidade das operações e da necessidade de ausência de erro.

Desta forma percebemos a importância da definição do fluxo de informação que contenha um passo a passo sequencial de todas as operações e processos para que se estabeleça a ordem dos trabalhos para que tudo seja realizado com convicção, segurança e sem erro.

Na gerência de controladoria de ativos observam três tipos de fluxo de informação, de acordo com o tipo de atividade e seu grau de complexidade.

a) Fluxo de informação externo – O fluxo de informação externo refere-se aos relacionamentos da gerencia com o seu mundo exterior, no caso de seus relacionamentos com fornecedores, parceiros comerciais, órgãos reguladores, concorrentes, colaboradores e clientes.

b) Fluxo de informação interno – O fluxo de informação interno é composto por um mapeamento das relações internas da diretoria com a unidade e da unidade com as gerencias e da gerencia com os colaboradores.

c) Fluxo de informação dos processos internos – Este fluxo realiza o detalhamento e padronização das rotinas e dos métodos e processos das atividades diárias, semanais, mensais e eventuais, elencando e ordenando como e quando realizar cada atividade, e tem a finalidade de facilitar, organizar o trabalho e ainda minimizar ao máximo as chances de erros pelos colaboradores.

2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento possui muitas definições, mas dentre as que mais se destacam na nossa concepção, está a que aborda o compartilhamento e criação do conhecimento visando atingir a vantagem competitiva e a inovação garantindo que todos os integrantes da organização possam contribuir com o seu conhecimento tácito em benefício da corporação, tornando-a mais dinâmica e competitiva.

Conforme Bukowitz (2002), dentro de uma organização a riqueza acontece quando os colaboradores se utilizam do conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos, daí deduz-se o seguinte:

A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.

A gestão do conhecimento é um processo pelo qual as organizações geram valor através dos ativos intelectuais e do conhecimento organizacional, fazendo um

mapeamento de todas as habilidades e competências, para utilizá-las em benefício do aumento da competitividade e eficácia da organização.

De acordo com Terra (2000) a gestão do conhecimento tem um caráter universal, ou seja, aplica-se a empresas de todos os tamanhos e nacionalidades e a sua implementação requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), novas interações no que diz respeito ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

Neste contexto a gestão do conhecimento pressupõe um conjunto de processos para aperfeiçoar e capturar uma melhor maneira de aplicar os recursos intelectuais que permita que uma organização possa atingir seus objetivos.

Carvalho (2001 p. 62) afirma que para que uma organização possa programar a gestão do conhecimento ela necessita possuir alguns fundamentos, tais como:

- saber identificar e mensurar o conhecimento que já existe, ou seja, o seu capital intelectual;
- saber usar esse conhecimento já existente, e aplicar com eficácia em seu negócio;
- estimular a produção de novos conhecimentos;
- saber identificar o instante em que os novos conhecimentos são produzidos;
- saber utilizar estes novos conhecimentos em benefício dos seus negócios;

A gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa.

A gestão do conhecimento possui alguns elementos que facilitam o compartilhamento do conhecimento, que juntamente com ferramentas adequadas às novas tecnologias contribuem para que o conhecimento seja disseminado e socializado, de maneira que todos os colaboradores das organizações tenham acesso fácil a estas informações.

A comunicação pode contribuir para o compartilhamento do conhecimento de maneira informal, onde há um ambiente favorável e um clima organizacional que estimule a troca de informações e conhecimento em todos os níveis, tanto operacional, gerencial como estratégico.

Há outra maneira de a comunicação contribuir para a transferência do conhecimento, que é a maneira formal, onde a organização já possui uma estrutura montada que serve de apoio e suporte colaborando para que a transferência do conhecimento flua naturalmente entre as diversas áreas da empresa. Esta estrutura, que geralmente é composta por pessoas de nível gerencial serve de mediador para que as ordens do comando sejam bem executadas pelos colaboradores operacionais e também serve como receptor das sugestões de melhorias dos operários e repassando para os executivos da corporação.

Com a tecnologia, empregada através de recursos como bases de dados e softwares modernos, é possível ampliar e melhorar o compartilhamento do conhecimento por intermédio de interlocutores que armazenam e disseminam estas informações e transformando-as em conhecimento. O conhecimento surge da informação assim como esta, deriva dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível.

Segundo Carvalho (2001, p. 86) programar a gestão do conhecimento, em uma organização, não é só apenas implantar um *software*, mas sim mudar o comportamento que possuímos do nosso negocio e do mercado, e principalmente valorizar talentos, e descobrir as habilidades dos colaboradores e coloca-las a disposição da organização, fazendo com que desta maneira os funcionários cresçam e se desenvolvam juntamente com suas organizações.

Nonaka e Takeushi (1997, p. 63) observam que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”, que os indivíduos adquirem ao longo da sua existência baseada em experiências e vivencias ao longo de suas vidas.

Segundo Davwnport e Prusak (1998, p. 6), “[...] o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações.

Conforme Nonaka e Takeushi (1997) para uma empresa se transformar em geradora de conhecimento é imprescindível que esta empresa complete a espiral do conhecimento, onde o conhecimento segue o percurso de tácito para tácito, de explícito para explícito, posteriormente de tácito a explícito e finalmente de explícito para tácito e de acordo com este processo o conhecimento deve ser articulado para e internalizado, tornando-se assim base do conhecimento nas organizações.

Este processo é composto por quatro fases, que são as seguintes: socialização, onde ocorre o compartilhamento de experiências; externalização, onde acontece a transformação do conhecimento tácito em explícito; combinação, quando há a sistematização dos conceitos, e por fim a internalização, que seria a incorporação do conhecimento tácito em explícito.

No quadro abaixo ilustrado, serve para elucidar e esclarecer a espiral do conhecimento, denominada assim por NONAKA e TAKEUSHI (1997).

QUADRO 03 – Espiral do conhecimento



Fonte: NONAKA, I. & TAKEUCHI, H., (1997, p. 80).

Como mostra o quadro acima a socialização é o compartilhamento de vivências e experiências, ela transforma o conhecimento tácito em tácito, por intermédio do compartilhamento das práticas, observação e imitação, onde as

pessoas que não conhecem determinado trabalho ou atividade aprendem na prática através da observação e imitação de seus mestres.

Fato relevante para adquirirmos o conhecimento tácito é a experiência compartilhada, pois sem ela torna-se muito difícil adquirir novos conhecimentos práticos, baseados simplesmente na teoria escrita ou falada, e a prática passada de mestre para discípulo, é muito mais potencializadora e capacitadora para que o aprendiz aprenda e adquira novos conhecimentos implícitos.

No caso específico da Gerência de Controladoria de Ativos a socialização é verificada diariamente, onde há uma troca de experiências, e sempre que surge um fato novo ou uma operação nova os mais experientes repassam seu conhecimento para os menos experientes, e estes por sua vez apropriam-se deste novo conhecimento e questionam se não há uma maneira de implementar melhorias, dando sugestões ao mais experiente, fato que resulta em uma completa socialização e compartilhamento de ideias e conhecimento.

A externalização é a transformação do conhecimento tácito em explícito por meio de registros das experiências práticas em manuais, ou livro de forma que fique registrado e externalizado as experiências dos colaboradores, para que demais pessoas possam absorver este conhecimento que anteriormente era implícito e passou a ser explicitado através destes documentos.

Conforme NONAKA e TAKEUSHI (1997), o processo da externalização é considerado um processo de criação do conhecimento perfeito, pois quando o conhecimento implícito prático se transforma em explícito e teórico através dos registros executados pelos gestores do conhecimento nas organizações e onde é expresso através de analogias, conceitos hipóteses, modelos ou metáforas, e estas por sua vez é que justificam a importância da externalização na criação e compartilhamento do conhecimento.

Esta etapa da espiral do conhecimento é a que mais nós estudaremos, uma vez que a nossa pesquisa está fundamentada basicamente em verificar se a gestão do conhecimento pode ser empregada em um local de trabalho para melhorar os fluxos de informação em suas rotinas de trabalho. Portanto externalizar o conhecimento é essencialmente registrar esta produção e criação do conhecimento dentro de uma organização.

A combinação é o processo de transformação do conhecimento explícito em explícito através da sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, onde os colaboradores de uma empresa combinam e trocam conhecimentos explícitos, por meio de reuniões, conversas ao telefone ou rede de comunicação computadorizada, ou ainda documentos.

Desta maneira há uma combinação entre os conhecimentos explícitos de cada um, gerando um compartilhamento e conseqüentemente a criação de novos conhecimentos como conseqüência dessas trocas de dados e informações entre os indivíduos da organização.

Na prática a etapa da combinação dentro do ambiente de trabalho pesquisado, se dá mediante a reunião que é realizada semanalmente onde já há um conhecimento externalizado e documentado, e são discutidas mediante sugestões e análise de problemas imediatos e eventuais, quais as melhores maneiras de mitigá-los e isto é externalizado ao grupo e documentado novamente para que todo o departamento tenha acesso e possa compartilhar deste conhecimento.

Em relação às diferentes tarefas, desempenhadas na Gerência de Controladoria de ativos a externalização é a etapa onde, mais é empregada a gestão do conhecimento, uma vez que durante a externalização ocorre a disseminação e socialização do conhecimento gerado na organização.

A internalização é a ultima fase da espiral do conhecimento, é onde se dá o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, portanto são nesta fase que são adquiridos os conhecimentos práticos baseados como resultado do conhecimento teórico e também é onde se vê o resultado pratico da espiral do conhecimento.

Na Gerência de Controladoria de Ativos, esta etapa final, e onde começa um novo ciclo da espiral do conhecimento, e facilmente identificada quando um colega novo aprende uma atividade nova, respaldado pela transferência de conhecimento de um colaborador mais experiente, ou quando surge uma nova maneira de realizar determinada tarefa, de uma forma mais tecnológica e os colegas absorvem e internalizam este conhecimento.

De acordo com NONAKA e TAKEUSHI (1997), cada fase da espiral do conhecimento, gera um tipo de conhecimento, onde a socialização gera o conhecimento compartilhado, a externalização da origem ao conhecimento

conceitual, a combinação tem como resultado o conhecimento sistêmico e por último a internalização gera o conhecimento operacional, que é gerado pelo indivíduo através das suas experiências teóricas ele transforma em operacionalização colocando esta sabedoria em prática.

Sob outro aspecto, para que a criação do conhecimento e o uso da informação se transformem em fator estratégico na empresa, a organização necessita usar a informação para orientar as mudanças, criando, organizando e processando, a fim de gerar novos conhecimentos e ainda, devem buscar e avaliar as informações para usar na tomada de decisões (Choo, 2003).

Conforme o tamanho da organização a capacidade de gerir o conhecimento apresenta diferentes níveis de dificuldade, por exemplo, em uma empresa pequena o gerente consegue identificar com facilidade qual funcionário domina tal conhecimento necessário para realizar determinada tarefa, enquanto que em uma organização grande esta capacidade de identificar as competências e conhecimento, se torna mais difícil, daí vem à importância de se fazer um banco de dados de competências para gerir o conhecimento organizacional.

O conhecimento ou a gestão do conhecimento, quando bem utilizada é uma vantagem competitiva, porque existem componentes dentro de uma organização que os concorrentes conseguem facilmente alcançar, com produto, preço e qualidade no atendimento, mas o conhecimento, quando bem gerido se torna um diferencial difícil de ser superado, tornando-se um ativo com alto valor agregado, proporcionando vantagens com relação aos concorrentes, pois quando os gestores da empresa aplicam a gestão do conhecimento obtém como resultado o compartilhamento e a criação do conhecimento e, como consequência um alto grau de inovação e competitividade.

Denominação genérica das ferramentas utilizadas na implementação de processos de gestão do conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado à tecnologia da informação (bases de dados, intranet, portais); às redes humanas; ou, ainda, metodologias diversas dentre as quais se destacam o *workflow* ou *groupware*. As ferramentas de gestão do conhecimento são responsáveis pelo gerenciamento de atividades e processos do ciclo vital do conhecimento de modo a alcançar níveis crescentes de competitividade, propiciar o melhor uso do conhecimento disponível e fomentar a geração de novos conhecimentos e a criatividade individual e coletiva.

A gestão conhecimento é uma metodologia que em razão de estar baseada na prática, pode ser verificada e testada em diferentes ferramentas.

As ferramentas de gestão do conhecimento contribuem para que a informação intrínseca internalizada pelos indivíduos possa ser propagada e disseminada, por intermédio da aplicação de novas tecnologias da informação e programas e sistemas de acesso rápido, via web 2.0 e de internet colaborativa.

As ferramentas de gestão do conhecimento, apesar de colaborarem muito para a sua real efetivação, ainda estão em fase de aperfeiçoamento, e distante de serem soluções definitivas para a implantação da gestão do conhecimento. A colaboração humana ainda é essencial para a criação das bases do conhecimento e sua gestão.

O caráter intangível do conhecimento representa um grande desafio para a gestão do conhecimento, todavia o ganho potencial para a organização para a organização da gestão bem feita do conhecimento é enorme, e ainda longe de ser maximizada devido à falta de metodologias e tecnologias para tratar do conhecimento de uma maneira mais automatizada e com produtividade, baseadas nas ferramentas de gestão do conhecimento:

a) Intranet: é uma rede interna de computadores que atendem as necessidades informacionais de uma empresa baseada em conceitos e ferramentas de internet. Facilita o trabalho em grupo, podendo ser utilizada para comunicação, colaboração e publicação. Também pode se definida como sendo uma rede de computadores interna à Organização, por ela mantida com a finalidade de possibilitar compartilhar dados e informações, agilizando o trabalho e reduzindo custos;

b) Internet: é um conjunto de muitas redes de computadores, que estão interligadas entre si pelo mundo todo, onde possuem um conjunto de protocolos e serviços, proporcionando acessos de informação e comunicação a todos os usuários conectados em toda a rede mundial. Rede de computadores mantida em funcionamento pela Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN), uma corporação privada, sem fins lucrativos, criada com apoio do governo americano (www.icann.org). No Brasil, teve seu modelo de governança regulamentado, por meio do Decreto n.º 4.829, de 3 de setembro de 2003;

c) Correio eletrônico: é um serviço para fornecimento e acesso aos recursos da Internet que serve como meio de publicação e ou acesso às fontes de informação especializadas, além disso, segundo Campelo (2000), o correio eletrônico é utilizado para enviar e receber mensagens entre grupos de pessoas e indivíduos:

Os programas de correio eletrônico modernos permitem o envio de documentos escritos em processadores de texto, gráficos, clipes de vídeo ou outros programas como um anexo às mensagens. Os documentos recebidos via correio eletrônico, podem ser abertos, gravados e alterados no computador do recipiente. Este recurso, que permite uma variedade de outras aplicações do correio eletrônico, tem sido usado, por exemplo, para elaboração de publicações em colaboração, reunido autores que muitas vezes se encontram em países diferentes. (CAMPELO, 2000, p.31)

Os correios eletrônicos além de servirem para a troca de mensagens entre indivíduos, também são usados para a formação de grupos de discussão;

d) *Groupware*: é um conjunto de ferramentas com objetivo específico de aumentar a participação colaborativa entre indivíduos de um mesmo grupo de trabalho geograficamente esparsos, baseado na memória e com foco no processo de externalização do conhecimento tácito para o explícito. Nas organizações o *groupware* refere-se a programas que ajudam os profissionais a trabalhar em conjunto coletivamente, mesmo estando em locais diferentes da organização. Programas que permitem a colaboração em tempo real de grupos de pessoas são denominados *groupware* síncrono, dentre os serviços realizados, destacam-se a partilha de calendários, escrita coletiva, acesso a bancos de dados compartilhados e reuniões eletrônicas com participantes remotamente distantes;

e) *workflow*: Também conhecido como fluxo de trabalho faz a informação correta e necessária através do mapeamento do fluxo das informações e por consequência a automatização dos processos e o aumento da produtividade no trabalho, fazendo com que todas as medidas a serem realizadas para a implantação de melhorias e manutenção, dos programas de trabalho, sejam centralizadas e realizadas sempre pelo mesmo setor, com uma equipe altamente qualificada. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, ou seja, é a automação implantada para simplificar e agilizar o negócio atual. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de empregado e da agilidade aos

processos, pois todas as etapas são previamente determinadas tornando as rotinas mais ágeis e eficazes, e além disso, como define THIVES (2001) Workflow, é uma das principais ferramentas de apoio à Gestão do Conhecimento nas Organizações, baseado no modelo estruturado em três dimensões: a infra-estrutura organizacional, as pessoas e a tecnologia, que visa criar um ambiente onde haja o desenvolvimento de pessoas e implementação de tecnologias propícias à geração, compartilhamento, utilização e armazenamento do conhecimento;

f) Gerenciamento eletrônico de documentos (GED): É definido como sendo o controle automatizado de documentos por todo um ciclo dentro de uma organização, da à possibilidade de as empresas exercerem maior controle sobre a produção, armazenagem e distribuição de documentos, produzindo melhor eficiência no fluxo de trabalho otimizando o tempo no desempenho dos fluxos de trabalho. O gerenciamento eletrônico de documentos é uma prática de gestão que implica adoção de aplicativos de controle de emissão e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos, e ainda de acordo com VALLE, 2002 GED é uma tecnologia para facilmente armazenar, localizar e recuperar informações em documentos de dados eletrônicos;

f) *Data warehouse*: é uma ferramenta de gestão do conhecimento que se utiliza da tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo grande versatilidade na manipulação de grandes quantidades de dados e facilitando o seu acesso de maneira a permitir o compartilhamento e acessibilidade de dados dentro de uma organização.

A diversidade de ferramentas de gestão do conhecimento permite diferentes interpretações sobre o fenômeno que identifiquem a estruturação do conhecimento explicitado em documentos. Como consta da metodologia esse estudo foi baseado no uso da internet para a viabilização dos objetivos deste estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão desenvolvidos a tipificação do estudo, as fases da pesquisa, as fontes de coletas de dados e o corpus da pesquisa, bem como os instrumentos e procedimentos de análise dos dados.

3.1 ABORDAGEM

A pesquisa abordada neste trabalho será o estudo exploratório de caráter qualitativo, e possui como critério para definir a estratégia de investigação utilizada a observação participante

De acordo com Rodrigues (2007) a pesquisa qualitativa é descritiva e suas informações obtidas não podem ser quantificáveis e os dados obtidos são analisados indutivamente.

A pesquisa qualitativa é a mais adequada para pesquisas que procuram descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos, como é o caso da gestão da informação.

A pesquisa qualitativa não se limita apenas à adoção de uma teoria, paradigma ou método, mas permite pelo contrário adotar uma multiplicidade de técnicas, procedimentos e pressupostos.

A metodologia empregada nesta monografia será basicamente o estudo exploratório, que aborda a pesquisa qualitativa, tendo como tema central o uso da informação os fluxos de informação e as fontes de informação relacionados com a gestão do conhecimento e a prática em um ambiente de trabalho onde todos estes temas são abordados; e se inter-relacionam para identificar problemas, analisar conceitos ou fenômenos e propor melhorias.

As atividades de precificação e processamento dos fundos de investimento na Gerência de Controladoria de Ativos, que é o ambiente onde se aplicará a pesquisa totalizam 17, mas para fins metodológicos e científicos serão suprimidos para podermos nos ater a mais detalhes nas rotinas escolhidas pelos colaboradores pesquisados.

As análises incidem sobre 5 atividades, em razão de esta 5 serem de maior relevância e importância para o bom andamento das atividades de rotina desempenhadas na gerência.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Na primeira etapa foi elaborado um questionário com 9 perguntas abertas e fechadas, conforme apêndice A, para identificar quais as fontes de informação utilizadas para o desempenho das atividades e quais as ferramentas de gestão do conhecimento.

O instrumento também questiona sobre o interesse em participar como colaborador da implantação de fluxogramas que contenham o mapeamento e ilustração dos métodos e processos dentro das rotinas operacionais do local de trabalho.

A segunda etapa trata da elaboração em conjunto com os demais colaboradores do universo da pesquisa, de 5 fluxogramas escolhidos por eles que representam as atividades mais complexas e com maior nível de dificuldade em interpretá-las e desempenhá-las, para que seja facilitado o entendimento destes processos mediante a participação colaborativa e a disseminação do conhecimento dos colaboradores, mediante a participação de todos para que os mesmos externalizem e compartilhem o seu conhecimento transformando o seu conhecimento tácito em explícito, por intermédio dos registros dos fluxogramas propostos.

Esta prática tem como suporte de apoio fluxogramas que detalham todas as rotinas que possuem graus de complexidades diferentes, para a ilustração e para servirem como guia para ordenar as operações que serão realizadas pelos colaboradores em suas rotinas diárias.

A terceira etapa compreende uma análise através da metodologia chamada observação participante, na qual o pesquisador participa da pesquisa como observador e estimulador dos participantes, com o propósito de verificar através de testes práticos se aqueles fluxogramas elaborados na etapa anterior cumpriram e de que forma com a sua finalidade e propósito de melhorar o entendimento dos

métodos e processos no desempenho das atividades laborais dos colaboradores da organização.

3.3 AMOSTRA, UNIVERSO E FONTE DE COLETA DE DADOS

A amostra será limitada aos funcionários da Gerência de Controladoria de Ativos, por entendermos que é ali no ambiente micro é onde se dará a aplicação das técnicas de gestão do conhecimento, fundamentadas no embasamento teórico deste trabalho são sujeitos da amostra 10 indivíduos, sendo 9 analistas e um gerente executivo, que responderão a um questionário com 9 questões abertas e fechadas que versarão sobre o tema gestão do conhecimento, suas ferramentas e suas relações com o uso, as fontes e o fluxo de informação.

Os instrumentos de pesquisa adotados serão um questionário eletrônico conforme anexo A e a composição de 5 fluxogramas, também incluídos nos anexos, que serão nossas fontes de coleta de dados, para podermos chegar nas análises dos dados e para obter nossas conclusões finais.

3.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A principal limitação da pesquisa se refere ao número reduzido da amostra, pois se trata de um estudo exploratório em um ambiente organizacional, onde possuem 10 funcionários, e como não podemos nos incluir na amostra, por estarmos executando a pesquisa restam apenas 9 indivíduos para a nossa amostra

Quanto à elaboração do manual de rotinas operacionais, que é um dos nossos objetivos do trabalho, a Gerência de controladoria de ativos, possuem manuais dispersos e desatualizados, que faltam algumas etapas das rotinas, que além disso somente 2 ou 3 pessoas possuem o conhecimento detalhado de toda a rotina, é neste ponto que entramos com a nossa proposta de gestão do conhecimento para transformar este conhecimento intrínseco em conhecimento explícito e documentá-lo por intermédio do manual de rotinas operacionais.

Pelo fato de a empresa onde esta pesquisa foi elaborada tratar-se de um banco apesar de público, com ações listadas na bolsa de valores de São Paulo e ser

um dos 10 maiores bancos do Brasil, isto implica em questões de restringir informações muito específicas, com vistas a não expor muitos detalhes internos para a concorrência, e por isso pedimos autorização para a unidade de Gestão de Pessoas e para a unidade a qual a Gerência de Controladoria de Ativos está subordinada, representada pelo superintendente executivo da Unidade de Administração de Recursos de Terceiros para realizarmos esta pesquisa.

Desta forma gostaríamos de esclarecer que o manual de rotinas operacionais foi elaborado ao longo deste semestre com os respectivos fluxogramas, mas por questões de ordem institucional, e para não expor eventuais vantagens competitivas ou eventuais pontos fracos da instituição para os bancos concorrentes no guardamos o direito, bem como o dever de não publicar este manual completo ou parcial nos apêndices, apenas cinco fluxogramas de rotinas diárias para ilustração da nossa pesquisa.

Ressaltamos que o foco principal do nosso projeto de pesquisa, foi a verificação da aplicabilidade da gestão do conhecimento em um ambiente organizacional, como ferramenta de apoio para melhorar as rotinas de trabalho e os métodos e processos implantados neste ambiente de uma instituição financeira, também por este motivo não nos atentamos com a preocupação em inserir o manual ou partes dele no trabalho, mas sim as conclusões a que chegamos com a aplicação da investigação sobre o uso da informação, de seus fluxos de informação e as fontes de informação, bem como a gestão do conhecimento, inseridos em um contexto de uma instituição financeira.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tratará de uma análise das etapas da pesquisa propostas pela metodologia, juntamente com as proposições do contexto teórico e a verificação dos objetivos gerais e específicos elaborados por esta monografia.

Ao analisarmos o questionário proposto pela pesquisa verificamos, que, com relação à pergunta nº1 a qual abordava sobre se o uso de fluxogramas, para melhor visualização das rotinas de trabalho, melhoraria no desempenho das atividades, a maioria dos participantes, ou seja, 78%, responderam que sim, e que concordam que o uso de fluxogramas, colaboraria com a visualização e melhor entendimento das rotinas operacionais

Para enriquecer as respostas um colega, o respondente nº 5 contribuiu com a seguinte observação: "Inclusive para perceber as origens das informações e o destino das informações que produz (impactos e gargalos).".

Por esta resposta verificamos que há uma predisposição a uma aceitação de mudanças e uma abertura por parte dos colaboradores em aceitar a proposição de melhorias para o desempenho de suas tarefas de rotina através de fluxogramas.

Com relação a questão de nº 2, onde questionamos sobre a importância da participação dos colegas na criação e atualização de um manual de rotinas operacionais constatamos que a grande maioria 89% dos respondentes acha que a participação dos colegas na criação e atualização de um manual padronizado, contendo fluxogramas e o mapeamento das rotinas e processos da Gerência de controladoria de Ativos, se faz necessária e importante. e concordariam em participar da elaboração de um manual de rotinas operacionais, que contenham os mapeamentos dos processos com auxílio e de fluxogramas para melhor a visualização e entendimento dos processos e das rotinas,

Na segunda parte onde os pesquisados são interpelados a justificarem o porquê desta importância as respostas foram as seguintes:

Respondente 1: "Sim, porque facilita nas dúvidas existentes na rotina diária."

Respondente 2: "Não aplicável"

Respondente 3: "Sim, porque as pessoas que vivenciam diariamente as rotinas.

Respondente 4: "Sim.

Respondente 5: “Depende. Acredito que alguns devem ser responsáveis pela criação e, após sua conclusão, os demais podem participar nas atualizações, corrigindo eventuais lacunas.”

Respondente 6: “Quem está na rotina diária tem mais condições de relatar e montar um manual de fácil entendimento.”

Respondente 7: “É **importante** (grifo nosso) para que haja um melhor detalhamento na construção dos manuais.”

Respondente 8: “Porque a participação dos funcionários, principalmente os que executam as tarefas que constarão nos manuais, é **fundamental** (grifo nosso), pois são eles que detêm o conhecimento de como executar a rotina.”

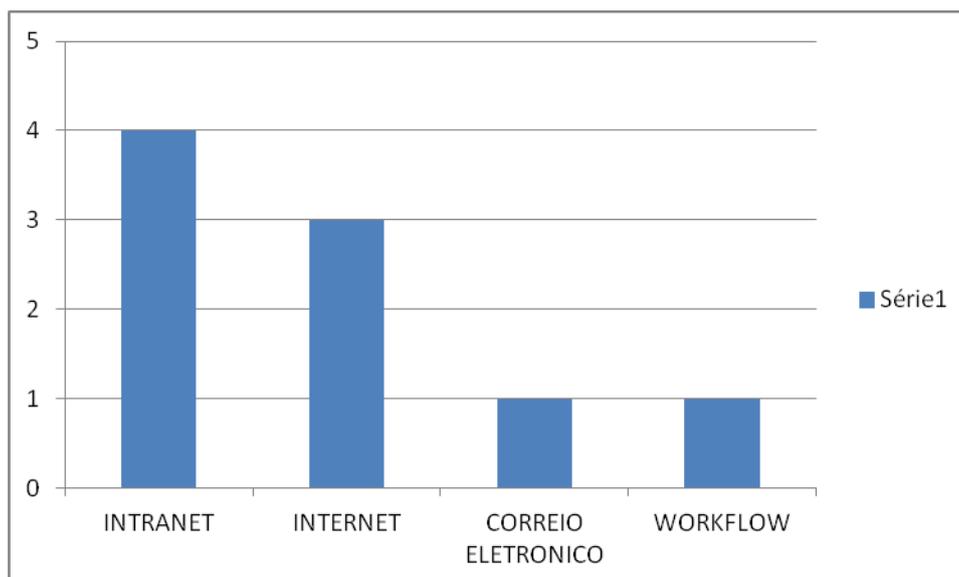
Respondente 9: “**Imprescindível** (grifo nosso), pois quem executa determinada rotina sabe identificar todos os processos necessários para a realização da mesma.”

Ao analisarmos as respostas acima podemos concluir que a grande maioria dos colaboradores acha importante a elaboração de um manual de rotinas operacionais padronizado, composto de fluxogramas que ajudariam a estabelecer um método de melhor visualização dos processos e rotinas da Gerência de Controladoria de Ativos, bem como estariam dispostos a ajudar a elaborá-lo,

Para isso verificamos na prática alguns tópicos teóricos e constatamos que as fontes de informação, e o fluxo de informação são fatores cruciais a serem observados para o bom andamento das rotinas em uma organização composta de funcionários altamente qualificados que executam tarefas com um grau de complexidade elevado.

Sobre a pergunta nº 3, que questiona sobre qual das ferramentas de gestão do conhecimento seria mais eficaz para contribuir para a composição das rotinas do fluxo de trabalho os pesquisados deram as seguintes respostas de acordo com o gráfico ilustrado abaixo:

Ferramentas de gestão do Conhecimento



Ao elencarmos as respostas dos pesquisados verificamos que não há somente uma ferramenta, mas no caso específico são três as principais ferramentas de gestão do conhecimento, que eles consideram importante para a elaboração dos fluxos de trabalho, para uma melhor ilustração das rotinas operacionais, que são a internet, a intranet e o correio eletrônico e o workflow.

A respeito da pergunta nº 4 que interpelava sobre se os colegas concordariam em participar da elaboração de um manual de rotinas operacionais que contemple todos os métodos e processos das atividades realizadas pela Gerência de Controladoria de Ativos e de forma isso se daria, as respostas foram as seguintes:

Respondente 1: Não respondeu

Respondente 2: “Sim”

Respondente 3: “Sim, colocando no papel o passo a passo das minhas rotinas diárias”

Respondente 4: “Não”

Respondente 5: “Sim, descrição da minha rotina, o relacionamento inter e intrasetorial, fontes de informação e dados e sua destinação.”

Respondente 6: “Sim, criando grupos de trabalho com duração de 30 a 60 minutos, pois com tempo maior seria cansativo.”

Respondente 7: “Sim, eu auxiliaria a identificação dos processos existentes e das relações de dependências entre as atividades de cada processo e entre os diferentes processos.”

Respondente 8: “Sim, descrevendo todos os processos que envolvem a minha rotina.”

Respondente 9: “Sim, descrevendo as tarefas que executo.”

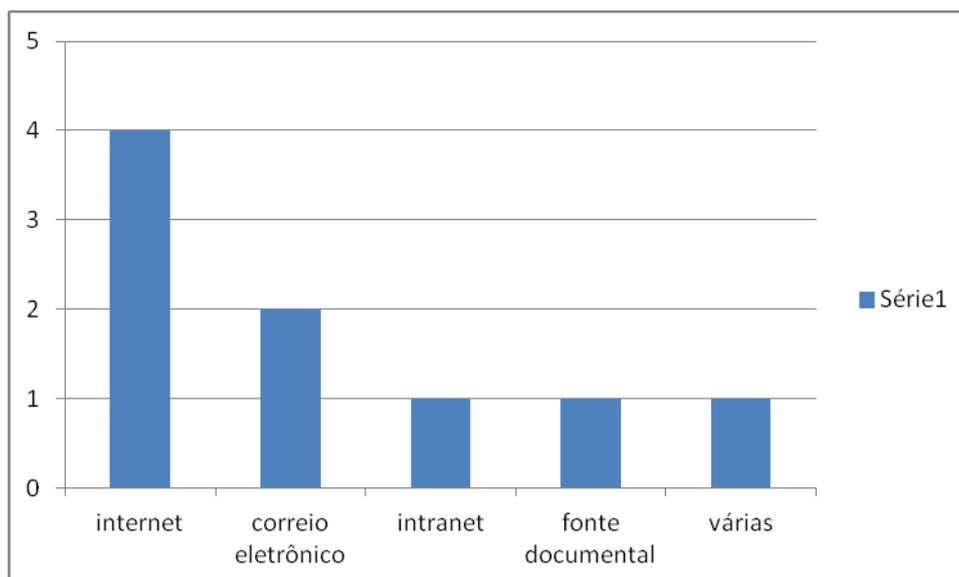
Após listarmos as respostas para este questionamento, Identificamos que a maioria dos colegas está disposta a colaborar com a confecção de um manual de rotinas operacionais, que contemple todas as rotinas, com seus respectivos métodos e processos e fluxogramas e dizem de que forma colaborariam para esta execução e ainda sugerem a relação e inter-relação de métodos e dependências e interdependências entre os setores da gerência, demonstrando interesse em participar do processo de uma maneira efetiva e direta.

Quanto à questão de nº 5, que trata do tipo de rotina, que deveriam ser começadas a elaborar os fluxogramas, 89% dos colaboradores gostariam de começar pelas rotinas diárias por entenderem que essas são mais importantes e necessárias para melhorar o entendimento dos métodos e processos, tendo apenas um registro de um colaborador que preferia começar pelas eventuais.

Afirmamos que os pesquisados responderam que preferem começar a elaboração dos fluxogramas pelas rotinas diárias, por entenderem que são as operações de rotinas diárias, as que possuem maiores volumes de trabalho e maior necessidade de ilustração de uma ordem correta para o desempenho das tarefas das rotinas operacionais.

Com relação à pergunta nº 6, que questiona quais as principais fontes de informação que os respondentes utilizam para a realização das suas atividades, as respostas foram as seguintes conforme ilustra o gráfico abaixo:

Fontes de informação utilizadas

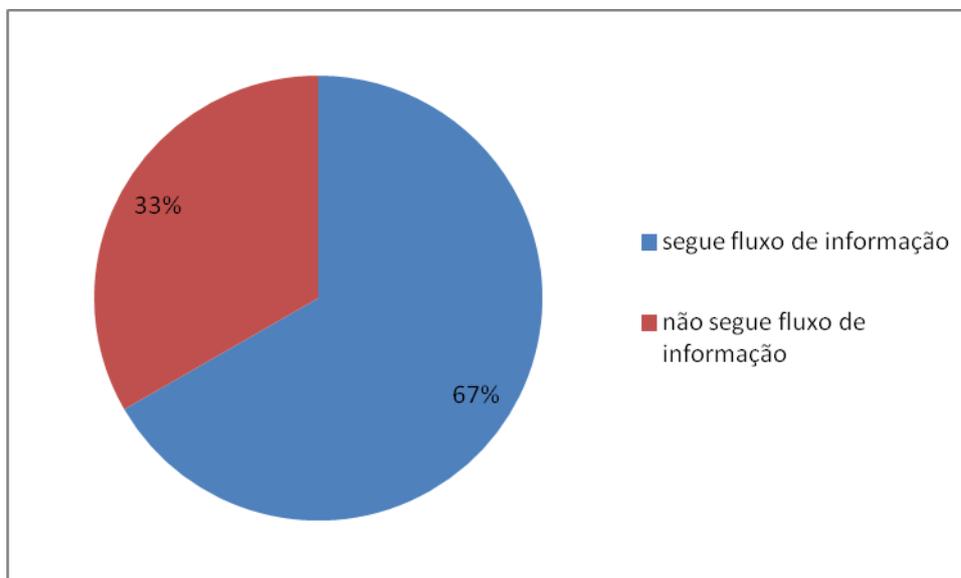


Ao analisarmos as respostas acima elencadas, podemos concluir que as fontes de informações consultadas pelos colaboradores da Gerência de Controladoria de Ativos são bem variadas, mas principalmente as fontes da internet, que possuem fontes institucionais especializadas e que possuem bancos de dados que servirão de suporte para a precificação e processamento dos fundos de investimentos, que é a principal atividade dos respondentes.

Destacamos ainda as fontes internas, como a intranet e o correio eletrônico, e ainda as fontes pessoais, como frisou o respondente n^o3, este fator é de relevante destaque, uma vez que as fontes pessoais no desenvolvimento de rotinas extremamente técnicas possuem uma grande importância, devido a alta capacidade técnica dos colaboradores e também é onde acontece na prática a gestão do conhecimento por intermédio do compartilhamento do conhecimento. Importante.

Sobre a pergunta n^o 7 que aborda se os colegas seguem um fluxo de trabalho a partir das fontes de informação as respostas foram as seguintes representadas em um gráfico e elencadas a seguir para caracterizar algumas respostas consideradas importantes para análise futura.

Gráfico que indica que a maioria dos colaboradores seguem um fluxo de informação para realizarem suas atividades



Respondente 1: “Não, a rotina segue o sistema operacional”

Respondente 2: “Não”

Respondente 3: “Sim.”

Respondente 4: “Sim.”

Respondente 5: “Sim, elas **representam a base para iniciar um procedimento.**”(grifo nosso)

Respondente 6: “Sim (intranet + internet)”

Respondente 7: “Não tenho um fluxo de trabalho, já que praticamente não possuo atividades de rotina.”

Respondente 8: “Sim”

Respondente 9: “Sim”

Apesar de a pergunta acima se fechada, tiveram vários colegas que responderam afirmativamente ou negativamente e com justificativas, de maneira que estas respostas heterogêneas demonstram a necessidade de se elaborar um fluxo de trabalho bem definido com fluxogramas ilustrando a sequência das fontes de informação corretas a serem utilizadas com a finalidade de se manter um padrão das rotinas operacionais, como destaca o respondente nº 5 que a sequência correta no uso das fontes de informações representa a base para iniciar um procedimento preciso e coeso.

Sobre a pergunta nº 8 que versava sobre qual a ordem das fontes de informação utilizadas para realizar as atividades desempenhadas na Gerência de

Controladoria de Ativos, a maioria dos respondentes colaborou, e foram estas respostas que deram origem aos fluxogramas que elaboramos, com a participação colaborativa dos colegas da organização.

Cada colaborador respondeu mais especificamente sobre sua rotina que mais executa, portanto como tem funcionários que não executam todas as tarefas elencadas nos fluxogramas, por serem atividades muito específicas e complexas, cada um descreveu sobre as tarefas que mais dominam.

Sobre as operações de Renda, as respostas foram as seguintes:

Respondente 1: “1- comitê, 2- software do banco, 3- manual de rotinas

Respondente 2: “1 – gerência de gestão, 2- YMF front, 3- YMF SAC, 4- manual.”

Respondente 3: “ 1- Fazer lastro, 2- web para taxa Selic site Anbima, 3- Impressora, 4- software do banco, 5- manual.”

Respondente 4: Não respondeu.

Respondente 5: “1-Comitê de gestão, 2- Software do banco, -3- manuais.”

Respondente 6: “1- Internet, 2-YMF SAC, 3- Manual.”

Respondente 7: “Não executo esta atividade”

Respondente 8 “1- Internet para obter informações de fechamento do mercado, 2-software de gerenciamento dos fundos.

Respondente 9: Não respondeu

Sobre as operações de renda variável, as respostas foram as seguintes;

Respondente 1: “Não uso”

Respondente 2: “1- comitê de investimentos, 2- corretora Banrisul, 3- manual de rotinas operacionais, 4-software interno do banco.”

Respondente 3: “1- rotina diária, 2- Planilhas Excel, 3-YMF SAC, 4- E-mail outlook, 5- Impressora

Respondente 4: “1- gestão, 2-Banrisul Corretora, 3- software do banco, 4-manual, 6- custódia.”

Respondente 5: Não respondeu

Respondente 6: “1- Gestão, 2- YMF SAC, 3- manual com a rotina, 4- custódia Banrisul

Respondente 7: “1-internet, 2- software interno do banco com banco de dados, 3-custódia.”

Respondente 8: “1- Internet para obter as informações de fechamento do mercado, 2- software de gerenciamento dos fundos.”

Respondente 9: “1- internet , 2- software do banco.

Sobre as operações dos fundos exclusivos, as respostas foram as seguintes;

Respondente 1: “1- Administrador, 2- manual, 3-banco custodiante.”

Respondente 2: “1- fonte institucional administrador dos fundos exclusivos, 2- manual de rotinas, 3- banco Itaú

Respondente 3: “ 1- rotina diária, 2- planilhas Excel, 3- impressora, 4-Email- Outlook, 5-web site Itaú custódia.

Respondente 4: “1- fundação Banrisul, 2- YMF SAC, 3- custodiante.”

Respondente 5: Não respondeu.

Respondente 6: “1-administrador, 2-manual, 3 banco Itaú

Respondente 7: “não executo esta atividade.

Respondente 8: “1- software de gerenciamento dos fundos”.

Respondente 9: “1- internet, 2- banco de dados, 3- manual.”

Sobre as operações de precificação das curvas de juros as respostas foram as seguintes:

Respondente 1: “1- internet, 2- manual, 3- SAC.”

Respondente 2: 1- site da Anbima, 2- manual de marcação a mercado, 3- manual de rotinas, 4- software do banco.”

Respondente 3; não respondeu

Respondente 4: “1- Anbima, 2- manual, 3- YMF SAC”

Respondente 5: “1- internet, 2- banco de dados, 3- manual.”

Respondente 6: “1- internet, 2- software do banco, 3- manual

Respondente 7: “1-Ambima, 2- bloco de notas, 3- programa de gerenciamento dos fundos.”

Respondente 8: “1- internet site da Anbima’

Respondente 9: “1- internet, 2- software do banco.”

Sobre as operações de precificação dos títulos públicos as respostas foram as seguintes:

Respondente 1: internet, 2- manual YMF SAC

Respondente 2: 1- internet, 2- manual, 3- gerenciador de fundos.”

Respondente 3: “Não executo esta rotina.”

Respondente 4: “Anbima, 2- software interno do banco, 3- manual.!”

Respondente 5: Não respondeu

Respondente 6: “Internet.”

Respondente 7: “ 1- fonte institucional Anbima, 2-banco de dados, 3- manual

Respondente 8: “1- internet, 2-excel, 3- software de gerenciamento dos fundos.”

Respondente 9: “1- internet, 2- software do banco.”

As respostas da questão 8 deram suporte para a elaboração dos fluxogramas propostos na 2ª etapa da metodologia deste trabalho.

Ao refletirmos sobre a diversidade de respostas, podemos constatar que existem colaboradores, que não dominam totalmente todas as rotinas de trabalho, e que desconhecem a ordem correta, ou seja, o fluxo de informações exato, de maneira que identificamos na prática a necessidade de implementarmos uma gestão do conhecimento, com o intuito de disseminar e expandir o conhecimento implícito dos colegas mais experiente e que dominem as rotinas afim de que se mantenha um alto nível de compreensão das rotinas operacionais por parte dos funcionários da organização.

Sobre a questão nº 9, onde foram interpelados, sobre se os colaboradores da Gerência de Controladoria de Ativos se reportam a algum colega para obter informações acerca das atividades de rotina 78% responderam que sim, pedem a colaboração de um colega para concluírem suas atividades, sendo que apenas 1 não respondeu e o outro respondeu com uma negação.

De acordo com as respostas deste questionamento, podemos verificar a importância que os colegas dão para as fontes de informação pessoal, ou seja, a informação que seus colegas lhe transmitem para auxiliá-los no desempenho de suas tarefas.

A maior parte dos colaboradores reporta-se aos colegas e estariam dispostos a colaborar com a elaboração dos fluxogramas, estes fatos nos faz concluir que este ambiente organizacional é um ambiente favorável para se aplicar a gestão do conhecimento, onde os conhecimentos tácitos podem se transformados em explícitos para uma posterior documentação.

Concluimos com a aplicação deste questionário que a maioria dos colegas estaria disposta a descrever suas atividades, este fator é de fundamental importância para que se possa fazer o registro das informações através de seu uso, fontes e fluxo e finalmente transformá-los em conhecimento, por intermédio das ferramentas de gestão do conhecimento.

Após a análise dos dados do questionário proposto pela pesquisa, partimos para a elaboração dos fluxogramas, contando com a colaboração dos colegas, para fazermos os fluxos de informação de acordo com a sequência das atividades desempenhadas pelos colaboradores da Gerência de Controladoria de Ativos dando continuidade na segunda etapa da pesquisa.

Escolhemos cinco atividades diárias, pois de acordo com a preferência dos pesquisados, seria por onde eles achariam mais importante começarmos, e, por entendermos que estas atividades refletem o alto grau de complexidade e dificuldade para desempenhá-las, e devido a importância estratégica dessas cinco rotinas, por elas resumirem na maioria das vezes todas as rotinas realizadas no local de trabalho.

Para cada rotina proposta a idealizarmos um fluxograma convidamos o colega que mais executa esta tarefa para colaborar com a sua criação e organização na confecção dos fluxogramas.

Desta maneira podemos testar na prática a gestão do conhecimento, uma vez que, todos os pesquisados contribuíram com o seu conhecimento tácito e implícito e juntos transformamos este conhecimento tácito em conhecimento explícito e documentamos conforme apêndices anexados neste trabalho;

Durante esta etapa tivemos a participação de todos os funcionários da Gerência, quer seja como criador, ou como colaborador, dando sugestões de melhorias para a composição dos fluxogramas.

Conforme cronograma proposto nesta metodologia após a elaboração dos fluxogramas, fizemos os testes nos valendo da observação participante F.

A observação participante é indicada em situações nas quais a evidência qualitativa é usada para captar dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados como atitudes, motivos, pressupostos, quadros de referência ou situações nas quais simples observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento complexo de estruturas e organizações complexas que difíceis de submeter à observação direta (HAGUETTE, 1987 p. 54).

Como resultado desta observação, podemos destacar as reflexões e constatações de que a composição dos fluxogramas melhorou a visualização das rotinas e facilitou as suas execuções, pois fica mais fácil de identificar as atividades observando os fluxos de informações.

As atividades de rotinas ficaram mais simplificadas com o ordenamento proposto pelos fluxogramas, pois estas atividades possuem uma sequencia ordenada de rotinas a serem desempenhadas, para que se possa realizar as tarefas com o máximo de precisão e eficácia.

No caso de algum colega que por motivos aleatórios, faz tempo que não desempenhe algumas destas atividades,, com o auxílio dos fluxogramas ele terá mais facilidade de retomar seus conhecimentos e habilidades com relação a tal atividade proposta.

A ordenação das ideias conferidas pelos fluxogramas faz com que o fluxo de informação através das fontes de informações corretas, e a consequente utilização das informações certa faz com que a gestão do conhecimento se estabeleça de forma ampla e completa.

5 CONCLUSÃO

Após uma análise detalhada do referencial teórico sugerido por esta monografia e a aplicação da metodologia proposta chegamos a algumas considerações finais a respeito das relações entre a ciência da informação e a gestão do conhecimento e suas implicações teóricas e práticas.

As fontes de informação empregadas corretamente, juntamente com os fluxos de informação bem elaborados fazem com que as organizações consigam fazer o uso da informação de uma maneira mais eficaz, e adquiram vantagens competitivas em relação à concorrência.

As práticas e o emprego das ferramentas de gestão do conhecimento, quando bem elaboradas e propostas, fazem com que os colaboradores das organizações consigam fazer o uso da gestão do conhecimento na sua plenitude, transformando o seu conhecimento tácito em explícito.

A inserção da metodologia proposta no ambiente organizacional da Gerência de Controladoria de Ativos do Banrisul teve resultados satisfatórios, uma vez que, conseguimos comprovar que a gestão do conhecimento relacionada com as informações bem tratadas com relação ao seu uso fontes e fluxos de informação e o emprego das ferramentas de gestão do conhecimento fazem com que consigamos obter melhorias nos métodos e processos compostos nos fluxos de trabalho.

Conseguimos comprovar que a internet é a principal ferramenta da gestão do conhecimento, uma vez que além de ela ser uma fonte de informação altamente especializada, mais especificamente em instituições financeiras, que buscam na internet as suas fontes de bancos de dados, de órgãos reguladores do mercado financeiro, ela também disponibiliza suas facilidades de acesso e disseminação de informações, transformando, dados em informações, e por consequência quando os usuários conseguem filtrar estas informações, elas transformam-se em conhecimento.

A Internet é também uma propulsora e incentivadora da gestão do conhecimento, pois é por intermédio dela que muitas organizações disponibilizam suas informações, e o fácil acesso nos dias atuais faz com que estas informações sejam transformadas em conhecimento por intermédio da síntese do conhecimento

intrínseco e por consequência se externalize e estes conhecimentos e sejam disseminados a um número cada vez mais de usuários da informação e da internet.

O uso e a obtenção da informação têm como ponto de partida uma fonte de informação, que após o seu tratamento, e análise pode ser transformada em fluxo de informação, organizando o conhecimento cognitivo e transformando em conhecimento.

Se gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento ou capital intelectual, quanto mais incentivo for dado a esta geração de capital intelectual, maiores serão as chances desta empresa se destacar no meio em que está inserida, e por o mercado das instituições financeiras serem um mercado altamente competitivo e de grande complexidade técnica, quanto mais estas empresas investirem em gestão do conhecimento, maiores serão as chances de se destacarem como empresas de vanguarda e sucesso financeiro.

A metodologia do estudo exploratório de caráter qualitativo, a qual se valeu da internet para aplicação de questionário e da observação participante para a análise da aplicação dos fluxogramas, se mostrou satisfatória, pois podemos fazer testes práticos com os fluxos de informação e a gestão do conhecimento, e verificamos as vantagens que nos dão estas ferramentas em um ambiente organizacional de uma instituição financeira.

Verificamos que a informação quando bem tratada e utilizada, se transforma em uma arma poderosa contra os concorrentes e proporcionam vantagens competitivas e conseqüentemente vantagens financeiras, uma vez que quando todos os colaboradores da organização se valem da gestão do conhecimento eles se tornam muito capacitados e proporcionam um bem intangível e imensurável, capaz de elevar o nível da organização a patamares quase que inalcançáveis.

REFERÊNCIAS

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMPELLO, Bernadete Santos; CENDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite (orgs.), **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais.** Belo Horizonte: UFMG, 2000.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de; TAVARES, Márcia da Silva. **Informação & Conhecimento: uma abordagem organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: SENAC, 2003.

CUNHA, Murilo Bastos da. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia.** Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIDOW, W. H. & MALLONE, M. S. A. **Corporação virtual.** São Paulo: Pioneira, 1993.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos & serviços.** 16 ed. Rio de Janeiro: Quality, 2010.

HAGUETTE, Tereza M. F. **Metodologia qualitativa na sociologia.** Rio de Janeiro: Vozes, 1987.

KUHN, Thomas S. **Estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1991.

LE COADIC, Yves-François. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

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

OUCHI, W. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1985.

PORTER, M. **Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.33, p.106-124, maio-jun. 1993.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.

THIVES Jr., Juarez Jonas. **Workflow - Uma Tecnologia para Transformação do Conhecimento**. Florianópolis: Insular, 2001

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VALLE, R. A. B.; BALDAN, R. L.; CAVALCANTE, M. C. B. . **GED Gerenciamento Eletrônico de Documentos**. São Paulo: Editoria Érica, 2002.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PROPOSTO

1. O uso de fluxogramas como forma de visualização das atividades de trabalho melhoraria o seu entendimento dessas atividades?

2. A participação de colegas na criação e atualização do manual das rotinas da gerência se faz necessária e importante? Por quê?

3. Segundo a sua concepção, qual das ferramentas abaixo é a mais eficaz para a composição das rotinas de trabalho a partir dos fluxos de informação.

- () Internet
 () intranet
 () Correio Eletrônico
 () Workflow
 () Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED)
 () Data Warehouse
 () Groupware

4. Você concordaria em participar como colaborador, da elaboração de um manual de rotinas operacionais que contenha o mapeamento de todos os métodos da gerência? Se sua resposta for sim, como você daria sua colaboração?

5. Em sua opinião, por quais rotinas nós deveríamos começar o mapeamento das atividades operacionais?

- () diárias
 () semanais
 () mensais
 () eventuais

6. Quais as fontes de informação que você utiliza para a realização das atividades?

7. Na sua rotina de trabalho, você segue um fluxo de trabalho a partir das fontes de informação?

8. Elenque a ordem que você utiliza essas fontes para as seguintes atividades:

a) Operação de renda fixa

b) Operação de renda variável

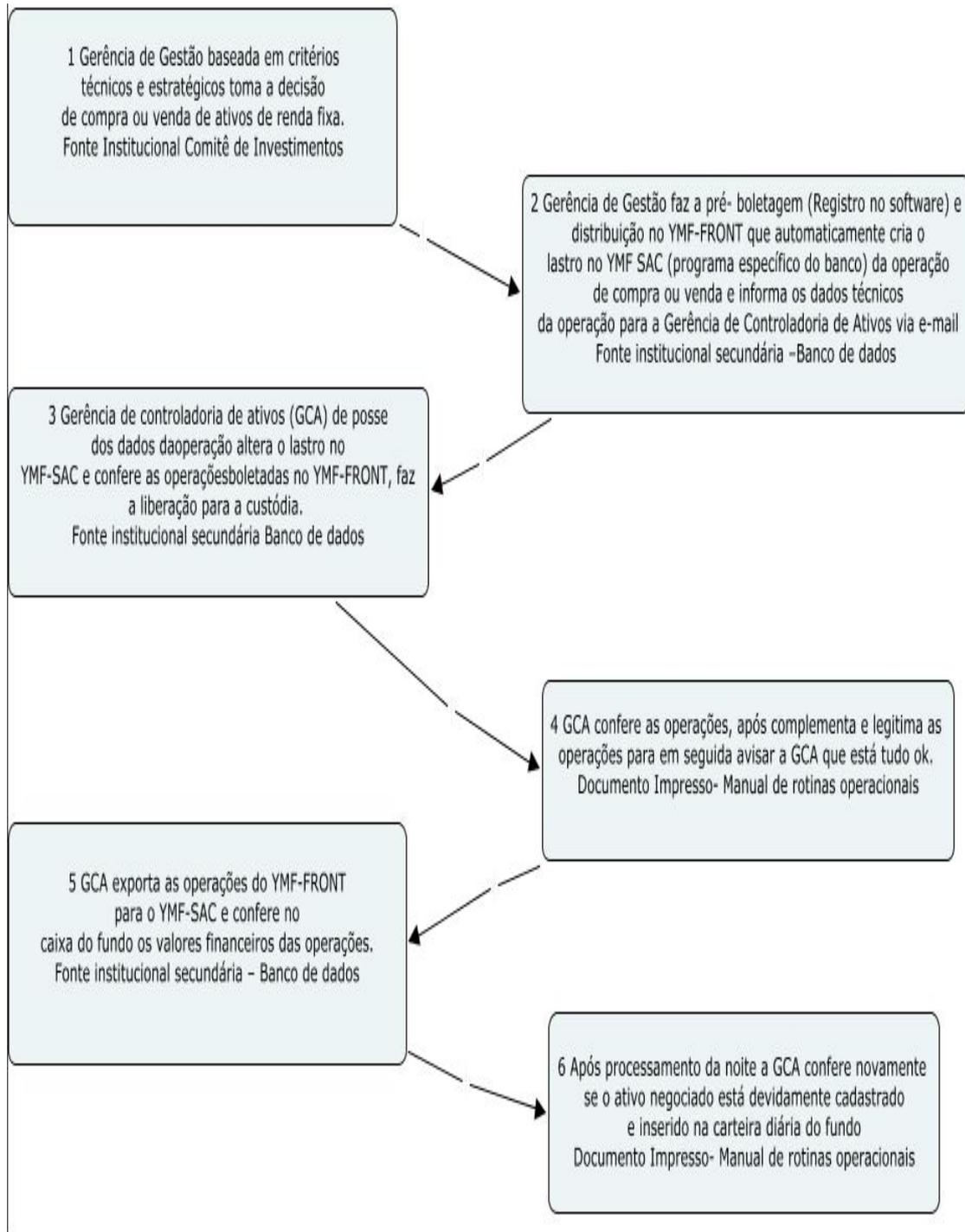
c) Operações com fundos exclusivos

d) Precificação de títulos Públicos

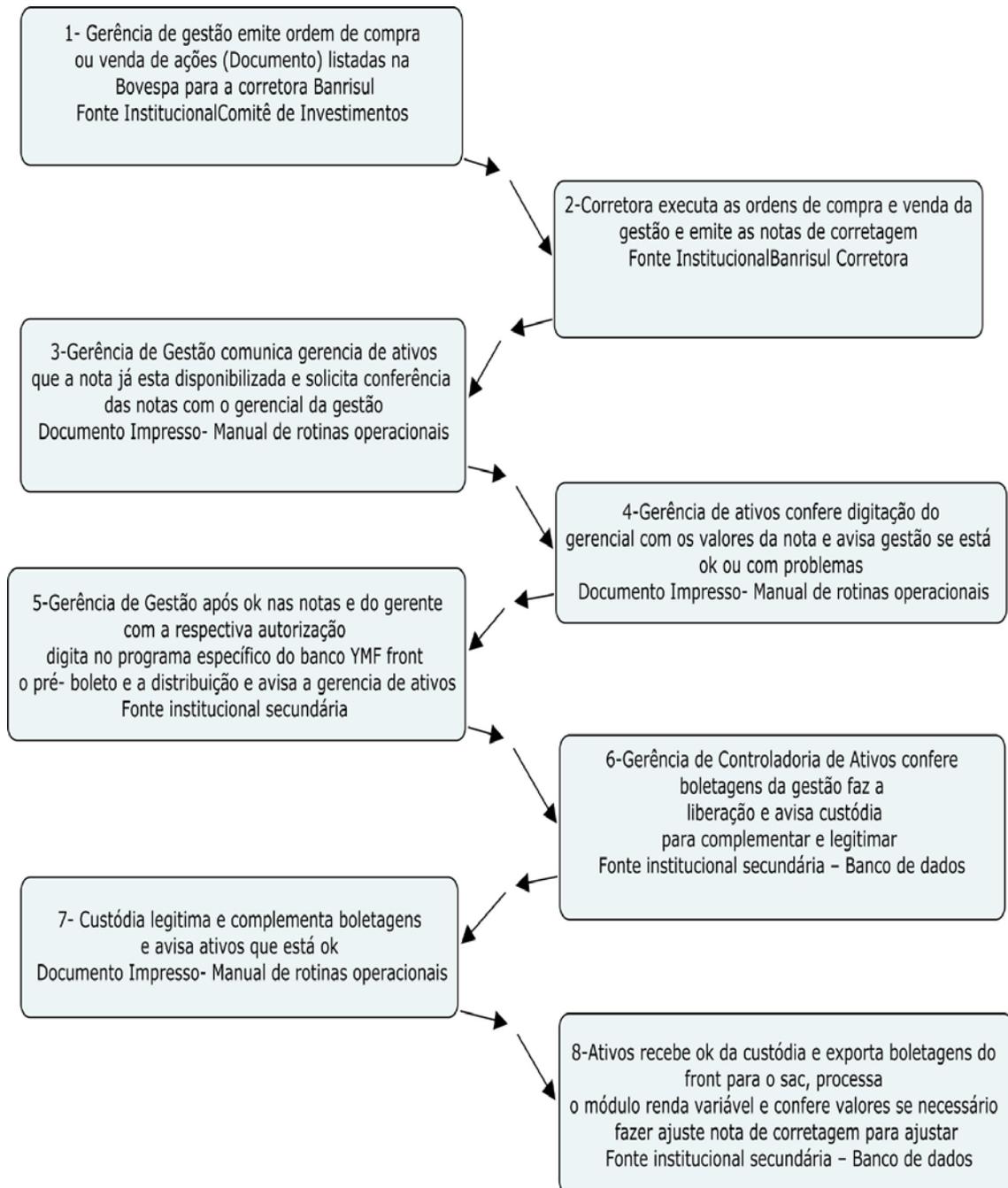
e) Precificação de taxas de juros

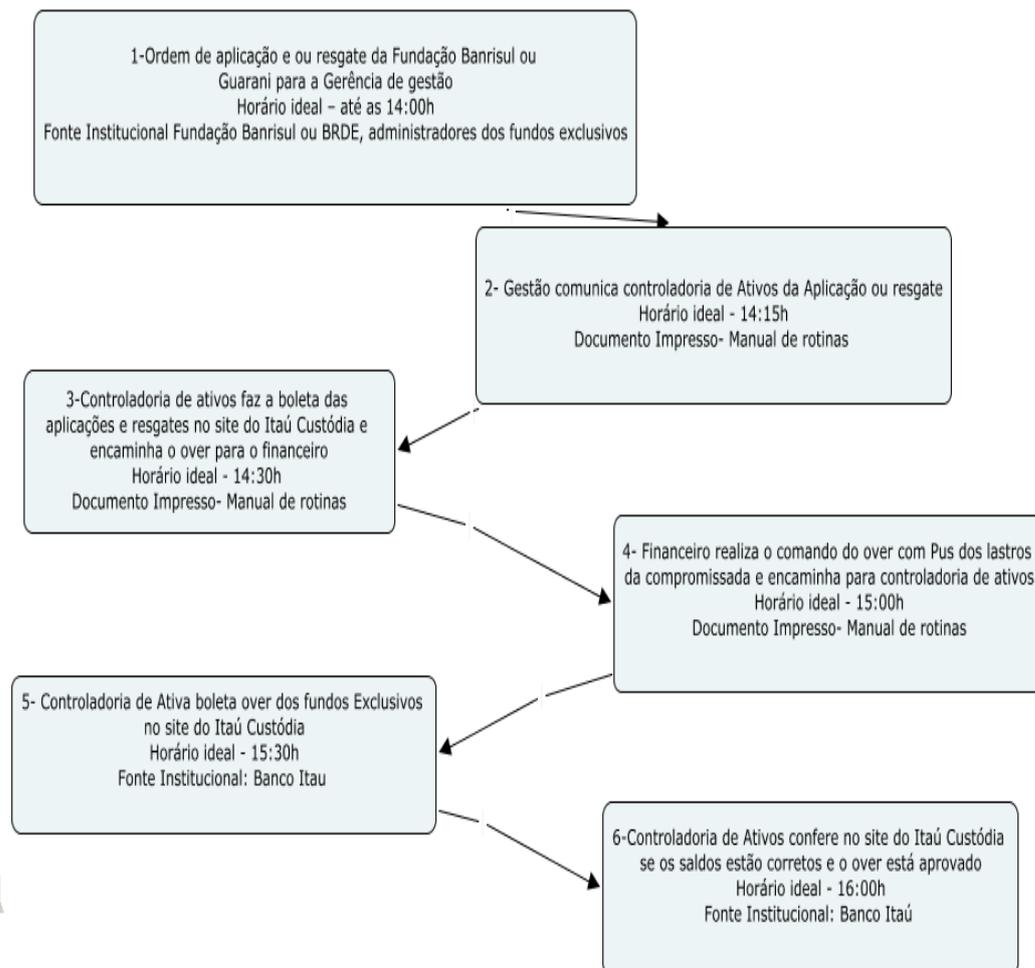
9. Você se reporta a algum colega com o objetivo de obter informações acerca de algumas atividades de trabalho mencionadas? .

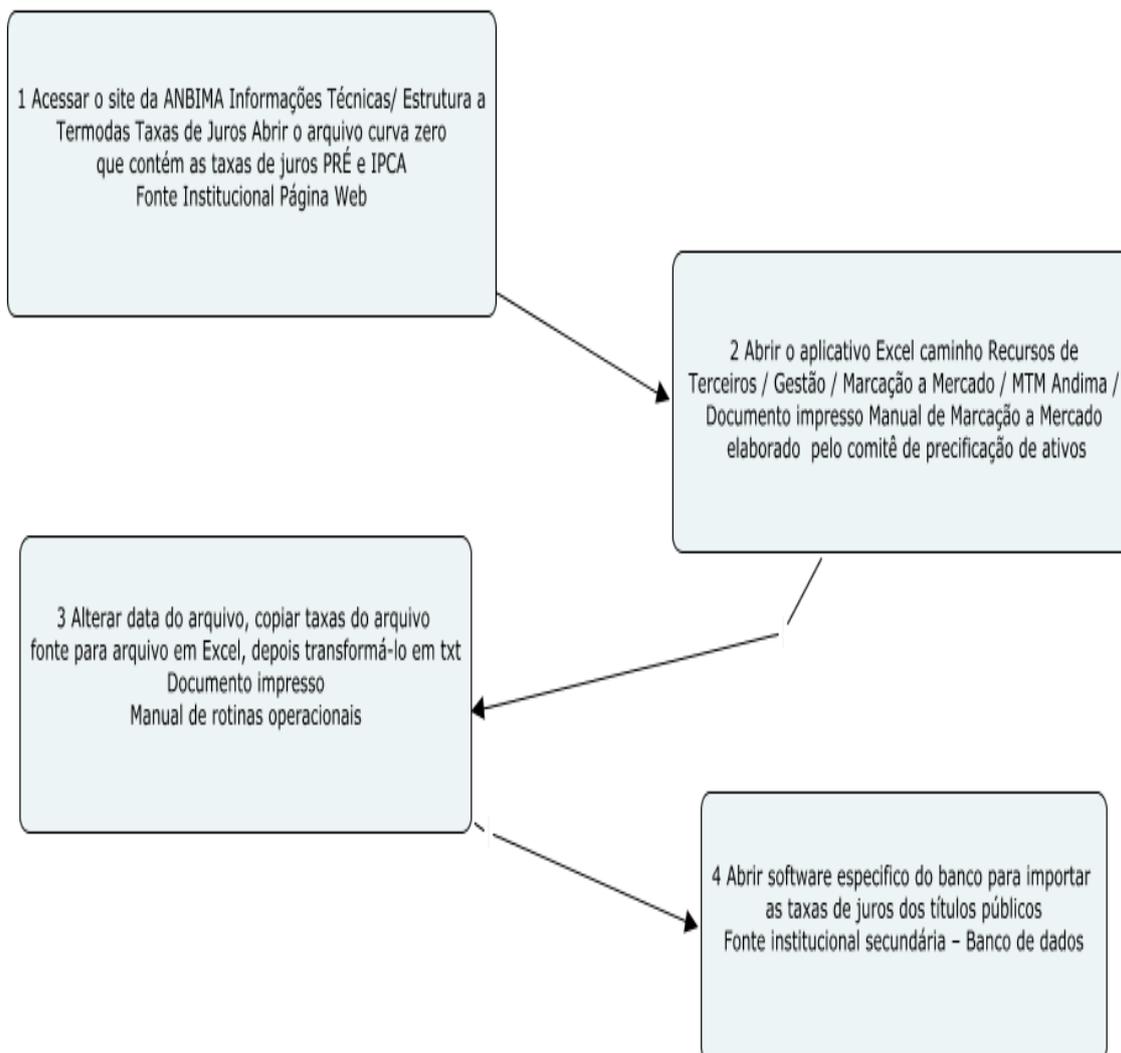
APÊNDICE B – FLUXOGRAMA OPERAÇÕES DE RENDA FIXA



APÊNDICE C – FLUXOGRAMA OPERAÇÕES DE RENDA VARIÁVEL



APÊNDICE D – FLUXOGRAMA DAS OPERAÇÕES DOS FUNDOS EXCLUSIVOS

APÊNDICE E – FLUXOGRAMA DE PRECIFICAÇÃO DAS CURVAS DE JUROS

APÊNDICE F – FLUXOGRAMA DA PRECIFICAÇÃO DOS TÍTULOS PÚBLICOS

