

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Relações entre conhecimento e trabalho no contexto de uma instituição  
financeira: a experiência no Banco do Brasil

João Batista Diniz Leite

Porto Alegre, 2006

**JOÃO BATISTA DINIZ LEITE**

**Relações entre conhecimento e trabalho no contexto de uma  
instituição financeira: a experiência no Banco do Brasil**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Lilia Maria Vargas

Porto Alegre  
Rio Grande do Sul - Brasil

Leite, João Batista Diniz.

Relações entre conhecimento e trabalho no contexto de uma instituição financeira: a experiência do Banco do Brasil

/ João Batista Diniz Leite – Porto Alegre, 2006.

239 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006

Bibliografia.

1. Administração 2. Sistemas de Informação 3. Administração de Sistemas de Informação  
4. Gestão do conhecimento 3. Conhecimento 4. Trabalho I. Escola de Administração da  
UFRGS II. Título.

CDD-658

**Para**

a minha mãe, Maria da Glória,  
a minha esposa Márcia e  
a minha filha Alice,  
três gerações diferentes,  
que de formas diferentes,  
muito me ajudaram na realização desta tese...

*e também para a Fadinha,  
que mesmo sem saber,  
muito me ensinou.*

## AGRADECIMENTOS

A realização de uma tese de doutorado é uma prova de que o conhecimento é uma construção social, em que são combinados o profissionalismo, o incentivo, a força, a confiança e a amizade de muitas pessoas. Para representar a todos os que contribuíram para essa conquista, agradeço o papel relevante de diversas pessoas, dentre elas:

Os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e de outras instituições de ensino, a minha professora orientadora, Dra. Lilia Maria Vargas, os professores Heitor José Pereira, Carmen Grisci, Luiz Henrique Boff e Norberto Hoppen, que participaram da banca examinadora; os professores Paulo Roberto Lustosa e Carlos Cano, que participaram da avaliação do ensaio da tese.

Os colegas e amigos do Banco do Brasil, Gaspar Novelli, Marcelo Assunção, João Bosco Guimarães, Luiz Felipe Serpa, Pedro Paulo Carbone, Gérson Padilha, Isabel Menck, Marísia Araújo, Frederico Mendes, André Bordini, Márcia Nardelli, Ângela Dutra Rabelo, Cláudio Gondim, Américo Almeida, Marcelo Lucchesi, Patrícia Vianna, Ana Rosa, Helder Viana, Fernando Barbosa, Luciana Medeiros, Jorge Henrique.

Os funcionários da Secretaria do PPGA, Francele Paim e Gabriela Pinheiro.

Os colegas e amigos do curso de doutorado, Cláudia Simone Antonello, Breno Diniz Pereira, Carlo Bellini, Décio Dolci, Elenice Gonçalves, Melody Porsse, Monique Dinato e Tatiana Ghedine. Um agradecimento especial a Karen Menger da Silva e Dirk Michael Böhe, pela grande amizade que se consolida ao longo do tempo e pela participação fundamental em todos os momentos do curso, que se revelou imprescindível para a realização desta tese.

Os colegas e amigos de outras instituições, Clarissa Machado, Maria José de Almeida, Edna Lasmar, Marcos Antônio “Jacaré”, Karla Ivana, Paola Arévalo, Renata Siqueira, Ramez Andraus, Carini Nascimento e Rose Vargas.

A minha esposa Márcia, minha filha Alice, minhas irmãs Betânia e Geraldinha e minha mãe Maria da Glória, presenças constantes em toda a minha vida, forças fundamentais que viabilizaram esta conquista.

“A sociedade que está para ser libertada dos grilhões do trabalho é uma sociedade de trabalhadores, uma sociedade que já não conhece aquelas outras atividades superiores e mais importantes em benefício das quais valeria a pena conquistar essa liberdade. Dentro desta sociedade, que é igualitária porque é próprio do trabalho nivelar os homens, já não existem classes nem uma aristocracia de natureza política ou espiritual da qual pudesse ressurgir a restauração das outras capacidades do homem. Até mesmo presidentes, reis e primeiros-ministros concebem seus cargos como tarefas necessárias à vida da sociedade; e, entre os intelectuais, somente alguns indivíduos isolados consideram ainda o que fazem em termos de trabalho, e não como meio de ganhar o próprio sustento. O que se nos depara, portanto, é a possibilidade de uma sociedade de trabalhadores sem trabalho, isto é, sem a única atividade que lhes resta”  
(ARENDETT, 2001, p. 12-3).

## RELAÇÃO DE FIGURAS

<b>Figura 1: Visão geral do capítulo 3</b>	<b>39</b>
<b>Figura 2: Visão geral do capítulo 4</b>	<b>48</b>
<b>Figura 3: Visão geral do capítulo 5</b>	<b>60</b>
<b>Figura 4: Processos de aprendizagem: laço simples x laço duplo</b>	<b>64</b>
<b>Figura 5: Gestão do Conhecimento: etapas do processo</b>	<b>70</b>
<b>Figura 6: Gestão do Capital Intelectual: modelo de processo</b>	<b>73</b>
<b>Figura 7: Visão geral do capítulo 6</b>	<b>76</b>
<b>Figura 8: Visão geral do referencial teórico da tese</b>	<b>91</b>
<b>Figura 9: As três fases da pesquisa</b>	<b>94</b>
<b>Figura 10: Resumo das três fases da pesquisa</b>	<b>96</b>
<b>Figura 11: Primeira fase da pesquisa – levantamento exploratório</b>	<b>97</b>
<b>Figura 12: Segunda fase da pesquisa – investigação ontológica</b>	<b>102</b>
<b>Figura 13: Painel geral dos respondentes às entrevistas em profundidade</b>	<b>103</b>
<b>Figura 14: Compreensão ontológica dos resultados</b>	<b>104</b>
<b>Figura 15: Definição das categorias a partir das entrevistas em profundidade</b>	<b>110</b>
<b>Figura 16: Tratamento dos resultados das entrevistas em profundidade – modelo teórico</b>	<b>113</b>
<b>Figura 17: Modelo de tratamento dos resultados das entrevistas em profundidade</b>	<b>114</b>
<b>Figura 18: Sequência de apresentação dos resultados das entrevistas em profundidade – 7 fontes</b>	<b>116</b>
<b>Figura 19: Modelo de mapa de associação de idéias</b>	<b>117</b>
<b>Figura 20: Modelo de Processo de Gestão do Conhecimento e resultados do Levantamento Exploratório</b>	<b>121</b>
<b>Figura 21: Entrevistas em profundidade - BB Agência: percepções preliminares sobre G. C.</b>	<b>126</b>
<b>Figura 22: Entrevistas em profundidade: 7 fontes e 6 categorias</b>	<b>128</b>
<b>Figura 23: BB Nível Operacional - Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”</b>	<b>130</b>
<b>Figura 24: BB Nível Tático - Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”</b>	<b>131</b>
<b>Figura 25: BB Nível Estratégico - Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”</b>	<b>132</b>
<b>Figura 26: BB Outras Fontes - Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”</b>	<b>133</b>
<b>Figura 27: Sindicato dos Bancários - Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”</b>	<b>134</b>
<b>Figura 28: Bancos Públicos - Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”</b>	<b>135</b>

<b>Figura 29: Bancos Privados - Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”</b>	<b>136</b>
<b>Figura 30: Resumo da Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”</b>	<b>137</b>
<b>Figura 31: BB Nível Operacional - Categoria “Ambiente de Trabalho”</b>	<b>140</b>
<b>Figura 32: BB Nível Tático - Categoria “Ambiente de Trabalho”</b>	<b>142</b>
<b>Figura 33: BB Nível Estratégico - Categoria “Ambiente de Trabalho”</b>	<b>144</b>
<b>Figura 34: BB Outras Fontes - Categoria “Ambiente de Trabalho”</b>	<b>146</b>
<b>Figura 35: Sindicato dos Bancários - Categoria “Ambiente de trabalho”</b>	<b>147</b>
<b>Figura 36: Bancos Públicos - Categoria “Ambiente de Trabalho”</b>	<b>149</b>
<b>Figura 37: Bancos Privados - Categoria “Ambiente de Trabalho”</b>	<b>150</b>
<b>Figura 38: Resumo da Categoria “Ambiente de Trabalho”</b>	<b>151</b>
<b>Figura 39: BB Nível Operacional - Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”</b>	<b>153</b>
<b>Figura 40: BB Nível Tático - Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”</b>	<b>154</b>
<b>Figura 41: BB Nível Estratégico - Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”</b>	<b>156</b>
<b>Figura 42: BB Outras Fontes - Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”</b>	<b>158</b>
<b>Figura 43: Sindicato dos Bancários - Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”</b>	<b>159</b>
<b>Figura 44: Bancos Públicos - Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”</b>	<b>160</b>
<b>Figura 45: Bancos Privados - Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”</b>	<b>161</b>
<b>Figura 46: Resumo da Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”</b>	<b>162</b>
<b>Figura 47: BB Nível Operacional - Categoria “Aprendizagem”</b>	<b>165</b>
<b>Figura 48: BB Nível Tático - Categoria “Aprendizagem”</b>	<b>166</b>
<b>Figura 49: BB Nível Estratégico - Categoria “Aprendizagem”</b>	<b>167</b>
<b>Figura 50: BB Outras Fontes - Categoria “Aprendizagem”</b>	<b>168</b>
<b>Figura 51: Sindicato dos Bancários - Categoria “Aprendizagem”</b>	<b>170</b>
<b>Figura 52: Bancos Públicos - Categoria “Aprendizagem”</b>	<b>171</b>
<b>Figura 53: Bancos Privados - Categoria “Aprendizagem”</b>	<b>172</b>
<b>Figura 54: Resumo da Categoria “Aprendizagem”</b>	<b>173</b>
<b>Figura 55: BB Nível Operacional - Categoria “Identidade Profissional”</b>	<b>175</b>
<b>Figura 56: BB Nível Tático - Categoria “Identidade Profissional”</b>	<b>177</b>
<b>Figura 57: BB Nível Estratégico - Categoria “Identidade Profissional”</b>	<b>178</b>
<b>Figura 58: BB Outras Fontes - Categoria “Identidade Profissional”</b>	<b>179</b>

<b>Figura 59: Sindicato dos Bancários - Categoria “Identidade Profissional”</b>	<b>180</b>
<b>Figura 60: Bancos Públicos - Categoria “Identidade Profissional”</b>	<b>181</b>
<b>Figura 61: Bancos Privados - Categoria “Identidade Profissional”</b>	<b>182</b>
<b>Figura 62: Resumo da Categoria “Identidade Profissional”</b>	<b>183</b>
<b>Figura 63: BB Nível Operacional - Categoria “Identidade Corporativa”</b>	<b>186</b>
<b>Figura 64: BB Nível Tático - Categoria “Identidade Corporativa”</b>	<b>187</b>
<b>Figura 65: BB Nível Estratégico - Categoria “Identidade Corporativa”</b>	<b>188</b>
<b>Figura 66: BB Outras Fontes - Categoria “Identidade Corporativa”</b>	<b>189</b>
<b>Figura 67: Sindicato dos Bancários - Categoria “Identidade Corporativa”</b>	<b>190</b>
<b>Figura 68: Bancos Públicos - Categoria “Identidade Corporativa”</b>	<b>191</b>
<b>Figura 69: Bancos Privados - Categoria “Identidade Corporativa”</b>	<b>192</b>
<b>Figura 70: Resumo da Categoria “Identidade Corporativa”</b>	<b>193</b>
<b>Figura 71: Resumo Global dos Resultados das entrevistas em profundidade</b>	<b>196</b>
<b>Figura 72: Reflexão - Categoria “Concepção de Gestão de Conhecimento”</b>	<b>197</b>
<b>Figura 73: Reflexão - Categoria “Ambiente de Trabalho”</b>	<b>199</b>
<b>Figura 74: Reflexão - Categoria “Compartilhamento”</b>	<b>201</b>
<b>Figura 75: Reflexão - Categoria “Aprendizagem”</b>	<b>203</b>
<b>Figura 76: Reflexão - Categoria “Identidade Profissional”</b>	<b>206</b>
<b>Figura 77: Reflexão - Categoria “Identidade Corporativa”</b>	<b>209</b>
<b>Figura 78: Quadro referencial da Gestão do Conhecimento no BB</b>	<b>219</b>

## RELAÇÃO DE QUADROS

<b>Quadro 1: Evolução da indústria bancária</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 2: Atividades que compõem a <i>vita activa</i></b>	<b>33</b>
<b>Quadro 3: As três fontes principais do comportamento humano</b>	<b>35</b>
<b>Quadro 4: Interfaces das Teorias da Administração com a Gestão do Conhecimento</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 5: Paralelos entre a Administração Científica e a Teoria da Criação do Conhecimento</b>	<b>69</b>
<b>Quadro 6: Gestão do Conhecimento: discursos vigentes nas pesquisas na área de S.I</b>	<b>72</b>
<b>Quadro 7: Experiências e práticas de Gestão do Conhecimento em empresas brasileiras.</b>	<b>74</b>
<b>Quadro 8: Estágio das práticas de Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil</b>	<b>75</b>
<b>Quadro 9: Era industrial e era da informação</b>	<b>80</b>
<b>Quadro 10: As lacunas do pensamento egocêntrico</b>	<b>90</b>
<b>Quadro 11: Referencial teórico do levantamento exploratório</b>	<b>98</b>
<b>Quadro 12: Caracterização geral da pesquisa</b>	<b>118</b>
<b>Quadro 13: Resumo dos mapas conceituais e figuras por categorias</b>	<b>127</b>
<b>Quadro 14: Síntese da Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”</b>	<b>140</b>
<b>Quadro 15: Síntese da Categoria “Ambiente de Trabalho”</b>	<b>152</b>
<b>Quadro 16: Síntese da Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”</b>	<b>164</b>
<b>Quadro 17: Síntese da Categoria “Aprendizagem”</b>	<b>175</b>
<b>Quadro 18: Síntese da Categoria “Identidade Profissional”</b>	<b>185</b>
<b>Quadro 19: Síntese da Categoria “Identidade Corporativa”</b>	<b>194</b>
<b>Quadro 20: Síntese das seis Categorias de Análise</b>	<b>195</b>

**RELAÇÃO DE TABELAS**

<b>Tabela 1: Evolução do BB em grandes números no período de 1994 a 2005</b>	<b>27</b>
<b>Tabela 2: Banco do Brasil: informações gerais relacionadas à capacitação profissional</b>	<b>29</b>
<b>Tabela 3: Informações gerais sobre grandes bancos brasileiros</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 4: Idade, escolaridade, cargo, tempo de trabalho, gênero e regiões do País</b>	<b>119</b>
<b>Tabela 5: Resultados da primeira fase da pesquisa – levantamento exploratório</b>	<b>120</b>

## RESUMO

O tema desta tese é a Gestão do Conhecimento, abordagem em evidência crescente nos meios acadêmicos e empresariais, espaços em que o conhecimento começa a ser visto como recurso substituto do trabalho. A discussão da ruptura entre os conceitos de conhecimento e trabalho vigora desde a antiguidade até os dias de hoje. E foi esse argumento de ruptura que impulsionou a definição do foco desta pesquisa: a discussão das relações entre conhecimento e trabalho, e a forma como esses conceitos interagem no contexto das organizações. A pesquisa de campo foi realizada em uma instituição financeira brasileira de grande porte, o Banco do Brasil, diante do contexto do sistema financeiro. Buscou-se construir um quadro referencial-teórico das relações entre conhecimento e trabalho nessa empresa. Para o desenvolvimento da tese, foi utilizado um referencial teórico multidisciplinar baseado nas interfaces da Gestão do Conhecimento com a Filosofia (concepções de *vita contemplativa* e *vita activa*) a Sociologia (o conhecimento como construção social e histórica) e a Psicologia (o conhecimento associado ao desenvolvimento humano). Para a realização da pesquisa, optou-se por um método de orientação pós-moderna, em que se admite o uso das técnicas científicas mais recentes, sem excluir o uso de abordagens tradicionais. Entende-se que a visão pós-moderna transcende a modernidade, sem excluí-la. Para a coleta de informações, foi utilizada uma abordagem multi-métodos, que abrangeu a aplicação das seguintes técnicas: questionários fechados, entrevistas em profundidade, observação participante e análise documental. Os questionários foram aplicados, exclusivamente, junto a profissionais do Banco do Brasil. As entrevistas em profundidade foram realizadas com profissionais do Banco do Brasil e de outros bancos públicos e privados (das cinco regiões do país) e também com representantes do Sindicato dos Bancários de Brasília e com um técnico do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. Como resultados da pesquisa, foram identificadas seis categorias analíticas (Concepção de Gestão do Conhecimento, Ambiente de Trabalho, Compartilhamento de Conhecimento, Aprendizagem, Identidade Profissional e Identidade Corporativa) as quais são necessárias para a compreensão das relações entre conhecimento e trabalho no âmbito da instituição financeira pesquisada. A partir desses resultados, foi construído um modelo teórico da Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave: conhecimento, trabalho, ética, cooperação, desenvolvimento humano.

## ABSTRACT

This doctoral dissertation deals with knowledge management, an increasingly important subject both in academic and managerial circles where knowledge starts to be considered as a resource substitute for work. The discussion about the split between the concepts of knowledge and work stays alive since the antique and continues in contemporary times. The argument about the split between these concepts defines the focus of the research: the discussion of the relationships between knowledge and work and the way how these concepts interact in organizational contexts. The field research was carried out in a large Brazilian financial institution, the “Banco do Brasil”, considering the context of the financial system. The objective of this research is to build a theoretical framework which addresses the relationship between knowledge and work in this company. The framework is grounded on a multidisciplinary theoretical basis drawing on the interfaces between knowledge management and philosophy (concepts of *vita contemplativa* and *vita activa*) and Sociology (knowledge as social construction and history) and psychology (knowledge associated with human development). Regarding the research method, it has been used a method of postmodern orientation which transcends modernity without excluding it. Thus, more recent scientific methods have been combined with traditional ones. Data collection followed a multi-method approach which encompassed the following techniques: structured questionnaires, in-depth interviews, participant observation and documentary analysis. The structured questionnaires were applied exclusively to *Banco do Brasil* staff. The in-depth interviews have been carried out with *Banco do Brasil* staff and executives, other public and private banks in all the five Brazilian administrative regions as well as with representatives from the Banks’ Employees Union of Brasília and an expert from a Brazilian economic research institute. As a result of the research, six analytical categories have been identified (conception of knowledge management, work environment, knowledge sharing, learning, professional identity and corporate identity) which are necessary to understand the relationships between knowledge and work in the context of the researched financial institution. On the basis of these results, the theoretical framework of knowledge management has been developed.

*Key words: knowledge, work, ethics, cooperation, human development.*

## SUMÁRIO

<b>RELAÇÃO DE FIGURAS</b>	vii
<b>RELAÇÃO DE QUADROS</b>	x
<b>RELAÇÃO DE TABELAS</b>	xi
<b>RESUMO</b>	xii
<b>ABSTRACT</b>	xiii
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	22
1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	22
1.4 ESTRUTURAÇÃO DOS CAPÍTULOS	24
<b>2 A ORGANIZAÇÃO OBJETO DA PESQUISA</b>	25
2.1 ORIGENS DO BANCO DO BRASIL E SUAS MUDANÇAS RECENTES	26
<b>3 O CONHECIMENTO NA ANTIGUIDADE</b>	31
<b>4 O CONHECIMENTO NA ERA MODERNA</b>	40
4.1 A CIÊNCIA MODERNA	40
4.2 A CIÊNCIA ECONÔMICA	43
<b>5 ANTECEDENTES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	49
5.1 AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	49
5.1.1 Escola Clássica / Administração Científica	50
5.1.2 Escola de Relações Humanas	51
5.1.3 Escola de Sistemas Abertos	52
5.1.4 Escola Contingencial	53
5.2 ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES	54
5.2.1 Economia dos Custos de Transação	54
5.2.2 Teoria da Agência	54
5.2.3 Economia da Cooperação	55
5.2.4 Administração Estratégica	55
<b>6 GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	61
6.1 CONCEITOS BÁSICOS	61

6.2	INTERFACES COM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	63
6.3	A PERSPECTIVA JAPONESA	66
6.4	A PERSPECTIVA NORTE-AMERICANA	70
6.4.1	A Gestão do Conhecimento no contexto da pesquisa em S. I.	71
6.5	A PERSPECTIVA ESCANDINAVA	72
6.6	Experiências de Gestão do Conhecimento em empresas brasileiras	74
6.7	Experiências de Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil	75
<b>7</b>	<b>O CONHECIMENTO NA PÓS-MODERNIDADE</b>	<b>77</b>
7.1	SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO	77
7.2	EM DIREÇÃO A UMA CIÊNCIA PÓS-MODERNA	84
7.3	O CONHECIMENTO COMO CONSTRUÇÃO SOCIAL E HISTÓRICA	87
<b>8</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>92</b>
8.1	A PESQUISA SOB ORIENTAÇÃO PÓS-MODERNA	92
8.2	PRIMEIRA FASE DA PESQUISA: LEVANTAMENTO EXPLORATÓRIO	96
8.2.1	Amostra e coleta de dados da primeira fase	99
8.3	SEGUNDA FASE DA PESQUISA: INVESTIGAÇÃO ONTOLÓGICA	101
8.3.1	Procedimentos adotados para a realização das entrevistas em profundidade	105
8.3.2	Procedimentos de sistematização e análise do corpus da pesquisa	107
8.3.3	Procedimentos adotados para a definição das categorias	109
8.3.4	Tratamento dos resultados das entrevistas em profundidade	113
8.4	TERCEIRA FASE DA PESQUISA: REFLEXÃO	116
<b>9</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>119</b>
9.1	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA FASE	119
9.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA SEGUNDA FASE	122
9.2.1	Resultados da observação participante	122
9.2.2	Resultados da entrevista junto ao IPEA	123
9.2.3	Resultados das entrevistas junto ao Banco do Brasil e a outras instituições	125
9.3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA TERCEIRA FASE	197
<b>10</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>212</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>222</b>
	<b>ANEXO A – Questionário</b>	<b>235</b>
	<b>ANEXO B – Tabelas de cruzamento de dados estatísticos</b>	<b>238</b>

# 1 INTRODUÇÃO

No desenvolvimento das ciências matemáticas encontramos a cada passo, conjugados, estes dois motivos de progredir, dois gumes da mesma arma: actividade racional e actividade experimental, teoria e experiência, pensamento e ação.  
Caraça (1984, p. 53)

O tema desta tese é a Gestão do Conhecimento, abordagem associada à identificação, registro, compartilhamento e utilização do conhecimento no contexto das organizações.

Esse tema encontra-se em evidência crescente nos meios acadêmicos e empresariais, espaços em que o conhecimento começa a ser visto como recurso substituto do trabalho. Subjacente a essa visão, consolida-se uma dinâmica própria de auto-reprodução do conhecimento. Nessa perspectiva, a aplicação do conhecimento ao trabalho, seguida da aplicação do conhecimento ao conhecimento, seria a grande mudança paradigmática da sociedade pós-capitalista, em que o conhecimento teria deixado de ser *um recurso*, para se tornar *o recurso* gerador de riquezas (DRUCKER, 1993).

O foco desta pesquisa é a discussão das relações entre conhecimento e trabalho e as formas como esses conceitos interagem no contexto das organizações.

A escolha desse foco foi impulsionada pelo argumento de ruptura entre conhecimento e trabalho, que vigora desde a antiguidade até os dias de hoje.

Na Civilização Celta, no século XIV a.C., conhecimento e ação eram vistos de forma integrada, por meio da combinação do saber dos druidas e do poder dos reis.

Na Grécia antiga, na época de Sócrates (469-399 a.C.), o conhecimento era construído por meio da persuasão, do diálogo entre os cidadãos que transitavam na polis; não se concebia o conhecimento imposto por meio da violência ou da coação. Platão (427-347 a.C.), discípulo de Sócrates, entendia que só era válido o conhecimento que levasse à vida boa e justa para todos. Até então, conhecimento e ação eram vistos de forma integrada.

Entretanto, após a morte de Sócrates, executado por ter participado de uma conspiração contra o partido democrata da época, seus discípulos filósofos abandonaram a polis e a vida política. Ao mesmo tempo, passaram a considerar a *vita contemplativa*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Os conceitos de *vita contemplativa* e *vita activa* que serão recorrentes nesta tese são extraídos da obra de Hannah Arendt, A Condição Humana. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

(contemplação) de forma separada e hierarquicamente superior à *vita activa* (ação). Essas mudanças deram início à ruptura entre conhecimento e ação humana, ou seja, entre conhecimento e trabalho, que prevalece até os dias de hoje.

De acordo com Platão, o conhecimento passou a ser visto como uma realidade objetiva separada da humanidade: um mundo de idéias com existência própria independente dos homens. O conhecimento era revelado a um grupo de homens privilegiados, os filósofos, por meio da *vita contemplativa*, na mais absoluta quietude.

No contexto Império Romano, no início da Idade Média, Santo Agostinho (354-430) adaptou a obra de Platão para a construção das bases filosóficas do Cristianismo. A fonte de conhecimento deixou de ser o mundo objetivo das idéias, para ser um sujeito supremo, Deus. Assim, a Razão Divina passou a ser a fonte absoluta do conhecimento. A forma de obtenção de conhecimento permaneceu a mesma do tempo de Platão: o conhecimento de Deus era revelado aos homens por meio da contemplação. Em suma, a visão de conhecimento baseado na contemplação e separado da ação, proveniente da Grécia antiga, prevaleceu no mundo ocidental por toda a Idade Média.

No século XVI, no contexto da Era Moderna, permanecia a separação entre conhecimento e ação. Entretanto, modificou-se a forma de obtenção do conhecimento: a contemplação começou a ser substituída pela ação. Daí em diante, principalmente a partir do racionalismo de Descartes (1596-1650) e do empirismo de Bacon (1561-1626), só poderia ser considerado válido o conhecimento científico voltado para o domínio e a exploração da natureza. Começou a prevalecer uma idéia de Ciência pretensamente emancipada da Filosofia e da Teologia. A Ciência passou a ser vista como a fonte exclusiva de um conhecimento objetivo, mensurável, isento de irracionalidades e de misticismos. Em suma, na Era Moderna, a Ciência emancipou-se da Filosofia e da Teologia; o Homem emancipou-se da natureza.

Esse redirecionamento de visão de conhecimento teve impactos na realidade de trabalho. O *homo faber*, até então visto como artesão, fabricante das coisas duráveis que garantiam a durabilidade do mundo, tornou-se o senhor da natureza (ARENDDT, 2001). Daí em diante, a natureza passou a ser vista como um instrumento econômico a serviço da produção infinita de riquezas para o bem-estar da humanidade. Consolidava-se a crença iluminista no progresso e na racionalidade humana.

Esses novos valores impulsionaram o surgimento da Ciência Econômica moderna. Adam Smith, um de seus criadores mais proeminentes, identificou no trabalho

a fonte da riqueza e das vantagens comparativas das nações. Essas transformações na visão de mundo em relação ao trabalho subsidiaram o advento da Revolução Industrial inglesa, mescla de inovação tecnológica e desenvolvimento científico, o que viabilizou o sucesso do capitalismo familiar inglês, principalmente a partir do século XIX.

No entanto, foi necessário que a Revolução Industrial atravessasse o Oceano Atlântico para viabilizar o surgimento do capitalismo gerencial norte-americano, representado pelas grandes organizações burocráticas industriais.

Nesse momento, a relação entre conhecimento e trabalho revelava-se duplamente importante: se antes o conhecimento prático e teórico estava associado às inovações industriais, agora o conhecimento burocrático associa-se à eficiência da organização do trabalho. Pois, de acordo com Weber (2004), a burocracia representava o exercício da dominação baseada no conhecimento especializado, por meio da impessoalidade, dos regulamentos e da documentação escrita.

Em decorrência das grandes organizações industriais, surgiram no século XX dois grandes grupos de teorias complementares: no início do século, as Teorias da Administração; na metade do século, as Teorias da Estratégia. Todas essas teorias têm como objetivo geral a busca de resultados econômicos por parte das empresas.

No final do século XX, dentre as abordagens contemporâneas da gestão, destaca-se a Gestão do Conhecimento, em que o conhecimento, como já foi dito, é visto como um recurso econômico substituto do trabalho. O que parece coerente com a concepção moderna de conhecimento neutro, objetivo e isento de irracionalidades. Daí pode-se depreender que, no âmbito da Gestão do Conhecimento, permanece a antiga ruptura entre conhecimento e trabalho vigente desde os tempos de Platão. Em suma: de acordo com a linha de orientação adotada nesta tese, a Gestão do Conhecimento pode ser vista como herdeira da tradição do pensamento ocidental.

Nessas condições, entende-se que as relações entre conhecimento e trabalho podem ser compreendidas à luz das contribuições de outras áreas do conhecimento, como a Filosofia, a partir dos conceitos de *vita contemplativa* e de *vita activa* (ARENDDT, 2001); a Sociologia, a partir da visão de conhecimento como construção social e histórica (BERGER e LUCKMANN, 1966) e a Psicologia, em que o conhecimento está associado ao processo de desenvolvimento humano (PIAGET, 1995, 1976, 1973).

Para a realização desta tese, optou-se por considerar principalmente as conexões em relação à Filosofia, pois o foco desta pesquisa é a discussão das relações entre conhecimento e trabalho.

Em relação à realidade atual da Gestão do Conhecimento no contexto empresarial, verifica-se que essa abordagem tem sido utilizada, principalmente, em empresas multinacionais estrangeiras. Entretanto, nos últimos anos, a Gestão do Conhecimento tem ganhado espaço em organizações brasileiras públicas e privadas. De forma geral, têm sido adotadas as mais diversas práticas gerenciais relacionadas à Gestão do Conhecimento: *Gestão do Capital Intelectual*, *Gestão por Competências*, *Inteligência Competitiva e Aprendizagem Organizacional*, dentre outras.

Em relação à eficácia da Gestão do Conhecimento, ainda não se pode falar em resultados concretos, provavelmente pelo fato de se tratar de uma abordagem em fase de consolidação. Entretanto, pesquisas realizadas no âmbito de organizações norte-americanas indicam a existência de problemas de desperdício de conhecimento, pelo menos em duas direções: tanto a re-criação de conhecimento (“reinvenções da roda”), quanto a ausência de novos conhecimentos (FAHEY, PRUSAK, 1998). Além disso, os próprios executivos reconhecem que “dentro de suas próprias organizações reside, desconhecido e não utilizado, um vasto tesouro interno de conhecimento, *know-how* e melhores práticas” (O’DELL, GRAYSON, 1998, p. 154). Segundo esses autores, os problemas evidenciados são decorrentes de falhas na aplicação da Gestão de Conhecimento ou da sua ausência.

Por sua vez, Alvesson e Karreman (2001, p. 1014) destacam a seguinte contradição: “Nós não sabemos muito sobre conhecimento, mas nós sabemos como gerenciá-lo”. Nessas condições, é lícito antecipar que, se não sabemos ao certo o que é conhecimento, a pretensão de gerenciá-lo pode ficar comprometida. Para corroborar o argumento a respeito da relativa ignorância humana sobre o que venha a ser o *conhecimento*, Garcia (2002) esclarece que muitos filósofos fracassaram em suas tentativas de definir o que é conhecimento. Por exemplo, Russel afirma que: “o conhecimento é um termo impossível de se definir” (1945 *apud* GARCIA, 2002, p.28).

Assim, de acordo com a linha de orientação adotada nesta tese, os problemas evidenciados acima podem estar relacionados a uma visão reducionista de *conhecimento*, que parece predominar na literatura especializada sobre Gestão do Conhecimento. Uma visão de conhecimento com existência própria, independente da presença das pessoas;

um conhecimento que pode ser manipulado e transferido por meio de pessoas e máquinas (SCHULTZE, LEIDNER, 2002).

Entende-se que, subjacente a essa perspectiva, predomina uma concepção de conhecimento fundada em pressupostos epistemológicos e ontológicos orientados pela racionalidade instrumental, que é hegemônica no campo da gestão. Uma ontologia dualista que considera as pessoas e o mundo como entidades distintas, o que leva a uma visão de trabalho separado da figura do trabalhador. Uma epistemologia objetivista, em que o conhecimento é percebido como independente do sujeito que age e que trabalha (SANDBERG, 2000).

Esses pressupostos parecem ser decorrentes da mesma perspectiva que tem separado o conhecimento da ação desde a Antiguidade até os dias de hoje. Visão que ora privilegiava a contemplação (Grécia antiga e Idade Média), ora priorizava a ação (Era Moderna), mas sempre se mantendo pendular.

Essa alternância de prioridades entre conhecimento e ação passou a ser questionada principalmente a partir do momento em que o paradigma da Ciência Moderna começou a entrar em crise (SANTOS, 2000).

Desde Descartes e Bacon, a Ciência prometia a obtenção do conhecimento objetivo, da verdade absoluta, matematicamente exata; e o progresso ilimitado com base no domínio e na exploração da natureza.

Entretanto, o século XX mostrou o fracasso dessas pretensões. No campo da Física, Heisenberg descobriu e provou o princípio da indeterminação: “o que significou, entre outras coisas, uma grande rachadura na base do objetivismo e do determinismo de Descartes e Newton” (LUKACS, 2005, p. 95). Além disso, a inviabilidade da exploração ilimitada da natureza foi comprovada pela “contradição crescente entre o ecossistema do planeta Terra, que é finito, e a acumulação de capital, que é tendencialmente infinita” (SANTOS, 2003, p. 43). Em outras palavras, a promessa moderna de “progresso material e social [...] parece cada vez mais distante” (REED, 1999, p. 62).

De acordo com Santos (2000, p. 148), a simples possibilidade desse diagnóstico mostra que a crise paradigmática em que se encontra a ciência moderna não pode ser superada por reformas parciais; começa a ser vislumbrado um conjunto de condições teóricas que leva à “reconceptualização da ciência que existe”. Essa nova ciência – denominada por esse autor como pós-moderna, na medida em que transcende a modernidade, sem excluí-la –, pressupõe a integração entre conhecimento e ação, entre teoria e prática, entre reflexão e experiência, entre contemplação e ação.

Na visão adotada nesta tese, a Gestão do Conhecimento precisa ser discutida à luz da mesma crise paradigmática que atinge a ciência moderna. E é nesse sentido que aqui se busca discutir as relações entre conhecimento e trabalho, tendo-se como ponto de partida a ruptura entre conhecimento e ação, e como linha de orientação para a realização desta pesquisa a seguinte argumentação:

- a. O conhecimento é uma criação humana, cujas fontes simultâneas são a contemplação e a ação; a reflexão e a experiência; a teoria e a prática.
- b. As atividades de trabalho podem ser fontes de aprendizagem e criação de conhecimento, diante de seus desafios e das interações sociais daí decorrentes.
- c. As organizações, como espaços de trabalho, podem se revelar ambientes propícios para a aprendizagem e a criação de conhecimento.
- d. As abordagens de gestão baseadas no diálogo e na cooperação, podem viabilizar a criação de conhecimento e neutralizar a entropia organizacional.
- e. A Gestão do Conhecimento pode contribuir com a realização de objetivos organizacionais, em termos de resultados econômicos e sociais.
- f. Para que haja aprendizagem e criação de conhecimento, o trabalho deve ter significado e as interações sociais devem ser baseadas na Ética.
- g. O processo de construção do conhecimento é o mesmo processo de construção da identidade humana, por meio da qual o homem se expressa como sujeito.

Para realizar a pesquisa de campo, o espaço escolhido foi uma instituição financeira brasileira de grande porte, o Banco do Brasil. A opção por essa empresa foi feita pelas seguintes razões. Inicialmente, foram consideradas as características peculiares dos “produtos” de uma empresa de serviços, que são produzidos e consumidos simultaneamente no ato da venda, o que realça o papel dos funcionários como fonte permanente de conhecimento. Um outro aspecto importante para a escolha do Banco do Brasil está relacionado à sua tradição histórica no contexto sócio-econômico brasileiro. Também foi considerada a sua rede de agências distribuídas geograficamente por todo o território nacional, espaços considerados propícios para criação de conhecimento diante da presença de problemas e soluções decorrentes dos desafios do trabalho.

Acrescente-se a isso o dinamismo da empresa como instituição financeira de grande porte, diante dos aumentos significativos e simultâneos do número de clientes,

do leque de produtos e serviços, dos investimentos em capacitação e em automação, bem como a redução drástica do quadro de pessoal nos últimos anos. Finalmente, o *status* de empresa de economia mista acarreta exigências de desempenho econômico e social, provenientes de acionistas e cidadãos dessa sociedade da virada de milênio, o que abre espaço para novas abordagens como a Gestão do Conhecimento.

Essas proposições encaminham à definição do problema e dos objetivos de pesquisa:

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como as relações entre conhecimento e trabalho são percebidas e praticadas pelos funcionários no contexto de uma instituição financeira?

### 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

#### **Objetivo geral:**

Compreender como as relações entre conhecimento e trabalho são percebidas e praticadas pelos funcionários no contexto de uma instituição financeira.

#### **Objetivos específicos:**

- (1) Identificar categorias relevantes para a compreensão das relações entre conhecimento e trabalho no contexto de uma instituição financeira.
- (2) Realizar diagnóstico sobre percepções e práticas de Gestão do Conhecimento no contexto de uma instituição financeira.
- (3) Construir quadro referencial das relações entre conhecimento e trabalho no contexto de uma instituição financeira.

### 1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Esta pesquisa situa-se no âmbito da área de Sistemas de Informação, campo relativamente jovem de acordo com a visão de Hoppen e Meirelles (2005). De acordo com esses autores, essa área surgiu na década de 80 no contexto brasileiro das escolas de Administração. A área abrange diversos grupos de temas como: (a) Administração de S.I. (Administração de Dados; Planejamento de SI; Organização de SI; Avaliação de SI; Controle de SI; Implicações Gerenciais de SI); (b) Ambiente Organizacional

(Características organizacionais; Dinâmica Organizacional); (c) Sistemas de Informação e (d) Educação e pesquisa em SI. Ainda segundo esses autores, no final da década de 90 a área incorporou diversos temas, dentre eles, a Gestão do Conhecimento, tema desta pesquisa.

Nessas condições, entende-se que Gestão do Conhecimento apresenta interfaces com, pelo menos, os dois primeiros grupos de temas: Administração de S.I. e Ambiente Organizacional. Do primeiro, entende-se que a Administração de Dados, bem como Planejamento, a Organização, a Avaliação e o Controle de SI têm implicações para a criação e disseminação do conhecimento nas organizações. Em relação ao segundo grupo, entende-se que as Características e a Dinâmica das Organizações, estão diretamente relacionadas à Gestão do Conhecimento, tendo-se em vista a discussão das relações entre trabalho e conhecimento no contexto das organizações, foco desta pesquisa.

No âmbito da área de Sistemas de Informação, esta pesquisa situa-se no campo da pesquisa não-positivista, inspirada na teoria social crítica em S.I. A opção por esta linha de orientação epistemológica e metodológica, justifica-se a partir dos estudos de diversos autores que recomendam ou sinalizam para a realização de pesquisas dessa natureza na área de S.I.

Por exemplo, Palvia *et al.* (2004) defendem a utilização de técnicas como análise de conteúdo, pesquisa bibliográfica e análises qualitativas na área de S.I.

Por sua vez, Hoppen e Meirelles (2005) argumentam que 75% das pesquisas brasileiras na área adotam orientação positivista. Apenas 25% das pesquisas são interpretativistas, o que, segundo esses autores, já é um percentual significativo, uma vez que o positivismo prevalece na área de S.I.

Outros autores sugerem a realização de estudos com base na teoria social crítica, como Lee (1999), em que a ação individual é vista como influenciadora de valores sociais. Na mesma linha, Klein e Lyytinen (1985) recomendam a utilização de alternativas ao positivismo, enfatizando a discussão sobre rigor *versus* relevância.

Checkland (1999) adverte que a área de SI é confusa e ambígua, não diferenciando termos ordinários de termos técnicos. Nesse caso, a confusão conceitual, apesar de não ser restrita à área de S. I., é vista como impulsionadora desta pesquisa. A discussão está voltada para dois conceitos centrais na área de S.I.: conhecimento e trabalho. Em geral, o conhecimento é percebido unicamente de forma objetivada, como um recurso a ser gerenciado a serviço das organizações. Por sua vez, o trabalho é visto

como sinônimo de todos os tipos de atividades humanas. Nesse caso, são desconsiderados pelo menos dois conceitos importantes, labor e ação política, ambos com implicações diretas sobre a criação e a disseminação do conhecimento no contexto das organizações.

Diante do que foi exposto, para atingir os objetivos propostos para a pesquisa, esta tese foi estruturada da seguinte forma, além desta introdução.

#### 1.4 ESTRUTURAÇÃO DOS CAPÍTULOS

No capítulo 2, são descritas as origens e as mudanças recentes que estão ocorrendo na empresa pesquisada, o Banco do Brasil. O capítulo 3 trata do conhecimento na antiguidade. O capítulo 4 aborda o conhecimento na Era Moderna. O capítulo 5 aborda as Teorias da Administração e a Economia das Organizações, com ênfase nas Teorias da Estratégia, vistas como antecedentes da Gestão do Conhecimento. O capítulo 6 está voltado para diferentes modalidades da Gestão do Conhecimento nos dias de hoje. O capítulo 7 aborda o conhecimento à luz da ciência pós-moderna. O capítulo 8 trata dos procedimentos metodológicos da pesquisa. No capítulo 9, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Finalmente, o capítulo 10 mostra as conclusões da tese, bem como as suas limitações e as recomendações de pesquisas futuras.

## 2 A ORGANIZAÇÃO OBJETO DE PESQUISA

A empresa tem um papel muito mais que econômico: não só de providenciador de emprego, mas também o de estabilizador social.  
Bernoux (s.d., p. 9)

Existem registros de atividades humanas envolvendo empréstimos e câmbio de moedas ocorridas na Babilônia e na Fenícia, há dois mil anos antes de Cristo. Na Grécia antiga, haviam centros bancários ligados aos templos, funcionando como abrigos de tesouro. Também em Roma, a atividade bancária era praticada desde o século IV a.C. Entretanto, na Idade Média, principalmente em decorrência de restrições religiosas, a atividade bancária desapareceu até o século XI. Com o desenvolvimento do comércio marítimo liderado pelas cidades italianas em direção ao Oriente, aquelas restrições foram amenizadas, viabilizando o retorno dos bancos. O Quadro I, a seguir, mostra uma síntese da evolução da indústria bancária até os dias atuais:

**Quadro 1: Evolução da indústria bancária**

Do século XII ao XV:	Liderança das casas bancárias italianas. Expansão das atividades para a Bélgica, França, Inglaterra, Holanda e Alemanha. Decadência a partir do século XV: o não-pagamento de empréstimos pela Igreja e pelo rei da Inglaterra.
Século XVI:	Liderança dos bancos alemães, em função da localização comercial estratégica das cidades alemãs e da mudança da rota comercial do Mediterrâneo para o Atlântico. Intensificação das operações com bancos da Bélgica e da Holanda.
Século XVII:	Centro do comércio mundial na Holanda. Início das operações bancárias de desconto, letras de câmbio, cheque e da emissão de dinheiro. Deslocamento dos banqueiros holandeses para a Inglaterra, que disputa com a Holanda a hegemonia do comércio e das finanças mundiais.
Do século XVIII até o início do século XX:	Liderança do sistema financeiro internacional pela Inglaterra, país credor de governos estrangeiros como o Brasil. Surgimento das grandes empresas industriais capitalistas, no contexto da Revolução Industrial. Londres como centro financeiro mundial até o fim da 1ª Grande Guerra, quando sua liderança é compartilhada por bancos franceses e alemães.
Do início do século XX até os anos 1980:	Liderança de Nova York, como o maior centro financeiro mundial até os anos 1980. Expansão mundial dos bancos norte-americanos; empréstimos de petrodólares principalmente para países do terceiro mundo. A partir de 1982: prejuízos expressivos dos bancos norte-americanos decorrentes da quebra de países como o México, Polônia e Brasil.
Anos 1980 até a década de 90:	Liderança dos bancos japoneses: dos 10 maiores bancos do mundo, 8 eram japoneses. Meados da década de 90: crise dos bancos japoneses decorrente da super especulação com imóveis, causando prejuízos superiores a 1 trilhão de dólares.
Anos 90 em diante:	Globalização do sistema financeiro: bancos europeus novamente em destaque mundial.

Fonte: Roussakis (1997) com adaptações do próprio autor

Especificamente em relação ao Brasil, a entrada dos bancos estrangeiros como o ABN-Amro Bank, Santander, BBV HSBC, na virada do século XX, representou a inserção do sistema financeiro nacional no capitalismo mundial. Esses bancos entraram investindo fortemente na compra de bancos privados e estatais, inclusive de grande porte. Da mesma forma, alguns bancos privados brasileiros, como o Itaú, começaram a expandir suas atividades para outros países, principalmente em direção ao Mercosul.

O cenário que se desdobra para o sistema financeiro nacional indica o aumento da competição entre os bancos e a intensificação dos investimentos em tecnologia e automação. Em consequência, cresce a produtividade e são reduzidos os postos de trabalho. Além disso, a tendência à desregulamentação permite a realização de parcerias dos bancos com atores não tradicionais como os Correios, as padarias, as casas lotéricas e os supermercados.

Por sua vez, Diniz *et al.* (2005) destacam os serviços de *internet banking*, que desde 1996 têm se revelado a mais importante inovação dos bancos brasileiros. Em 2003 no Banco do Brasil, 33% dos clientes utilizavam o serviço: “Terceiro maior site de finanças do mundo de acordo com o Instituto McKinsey (Gazeta Mercantil, 14/03/2002), inovou em conceitos de segmentação, personalização e fidelização do usuário por meio de recompensas pela utilização da *internet*” (BANCO DO BRASIL, 2001, p. 38). A próxima seção sintetiza as origens e a situação atual do Banco.

## 2.1 ORIGENS DO BANCO DO BRASIL E SUAS MUDANÇAS RECENTES

O Banco do Brasil foi fundado em 12 de outubro de 1808, na cidade do Rio de Janeiro, pelo Príncipe Regente D. João. Esse evento marcou o início da intermediação financeira no País, além de ter sido o primeiro banco em funcionamento nos domínios portugueses, quarto órgão emissor do mundo (LOPES e ROSSETTI, 1983). No período decorrido entre 1829 a 1905, o Banco passou por processos de liquidação, fusão e novas fundações. Em 1906, foi fundado o quinto Banco do Brasil, que mantém esta denominação até os dias de hoje.

Em 1964, com a criação do Banco Central, o Banco do Brasil manteve o seu poder de emissão por meio do mecanismo da conta-movimento, que foi extinta em 1986. Na década de 90 o Banco do Brasil passou por uma série de mudanças significativas, as quais estão resumidas na Tabela 1, a seguir.

**Tabela 1: Evolução do BB em grandes números no período de 1994 a 2005**

Ano	Ativos totais (R\$ milhões)	Resultados (R\$ milhões)	Pontos de atendimento <sup>1</sup> no País (mil)	Nr. de terminais de auto-atendimento	% de transações em canais alternativos <sup>2</sup>	Nr. de funcionários (mil)	Nr. de clientes (mil)
1994	72.610	108,4	Agências: 3.101 Outros.....: 1.801 Total.....: 4.902	1.991	-	Funcionários: 119,2 Estagiários....: 27,0 Total.....: 146,2	6.500
1995	79.855	<b>(4.253)</b>	Agências: 2.999 Outros.....: 1.658 Total.....: 4.657	2.571	37,0	Funcionários: 95,5 Estagiários....: 20,0 Total.....: 115,5	6.100
1996	82.633	<b>(7.526)</b>	Agências: 2.931 Outros.....: 1.512 Total.....: 4.443	4.096	46,1	Funcionários: 85,4 Estagiários....: 13,8 Total.....: 99,2	6.300
1997	108.916	573	Agências: 2.777 Outros.....: 1.668 Total.....: 4.445	6.922	55,3	Funcionários: 76,4 Estagiários....: 12,4 Total.....: 88,8	8.300
1998	129.564	870	Agências: 2.819 Outros.....: 2.673 Total.....: 5.492	12.456	65,8	Funcionários: 72,4 Estagiários....: 10,9 Total.....: 83,3	10.384
1999	126.454	843	Agências: 2.839 Outros.....: 4.316 Total.....: 7.155	25.545	70,0	Funcionários: 69,5 Estagiários....: 12,2 Total.....: 81,7	11.106
2000	138.363	974	Agências: 2.908 Outros.....: 4.590 Total.....: 7.498	30.149	71,4	Funcionários: 78,2 Estagiários....: 12,3 Total.....: 90,5	12.697
2001	165.120	1.082	Agências: 3.045 Outros.....: 5.423 Total.....: 8.468	32.287	78,6	Funcionários: 78,1 Estagiários....: 11,9 Total.....: 90,0	13.844
2002	204.595	2.028	Agências: 3.164 Outros.....: 9.169 Total.....: 12.333	33.645	84,1	Funcionários: 78,7 Estagiários....: 9,5 Total.....: 88,2	15.391
2003	230.144	2.381	Agências: 3.241 Outros.....: 9.979 Total.....: 13.220	37.018	86,4	Funcionários: 80,7 Estagiários....: 10,2 Total.....: 90,9	18.751
2004	239.014	3.024	Agências: 3.722 Outros.....: 10.728 Total.....: 14.450	39.015	88,4	Funcionários: 82,7 Estagiários....: 10,3 Total.....: 93,0	21.089
2005	245.685	4.154	Agências: 3.897 Outros.....: 10.924 Total.....: 14.821	39.900	89,4%	Funcionários: 86,7 Estagiários....: 10,4 Total.....: 97,1	21.910

Fontes: Banco do Brasil, relatórios anuais diversos, disponíveis no site: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

<sup>1</sup> Além das agências, Rede de Distribuição do Banco está dividida em quatro tipos de pontos de atendimento: **PAA**: Posto Avançado de Atendimento: é um ponto de atendimento destinado a municípios dessassistidos de serviços bancários. Possui estrutura reduzida de funcionários e atendimento eletrônico; **PAB**: Posto de Atendimento Bancário: localizado nas dependências internas de empresas ou órgãos públicos. Conta com a presença de um funcionário ou de atendimento eletrônico; **PAE**: Posto de Atendimento Eletrônico: a estrutura de atendimento é exclusivamente eletrônica; **PAP**: Posto de Arrecadação e Pagamentos: localizado, principalmente, em órgãos públicos (prefeituras) para efetuar recebimentos e pagamentos; atendimento por funcionários e terminais de auto-atendimento (TAA).

<sup>2</sup> Canais alternativos: terminais de auto-atendimento, *internet*, fone, fax gerenciador financeiro, POS (*point of sale*), correspondentes bancários.

O conteúdo da Tabela 1 deve ser compreendido no âmbito de um grande processo de reestruturação organizacional implantado pelo Banco do Brasil, a partir do ano de 1995. Inicialmente, a situação geral do Banco no ano de 1994 apresentava um quadro de cerca 146 mil funcionários e 6,5 milhões de clientes, atendidos por uma rede de 4902

pontos de atendimento, dos quais 3.101 (63%) eram agências. Nesse ano, o Banco obteve lucros de R\$ 108,4 milhões, montante considerado baixo para os padrões da época (BANCO DO BRASIL, 1994). Nos anos de 1995 e 1996, o Banco sofreu dois grandes prejuízos, respectivamente, R\$ 4,3 bilhões e R\$ 7,6 bilhões. Em decorrência desses resultados negativos, o Banco foi obrigado a fazer um aporte de capital da ordem de R\$ 8 bilhões, no ano de 1996 (BANCO DO BRASIL, 1996).

Essa situação impulsionou a realização de um vigoroso processo de reestruturação, baseado principalmente em dois vetores: de um lado, foi implantado de forma inédita no País, o Programa de Demissão Voluntária-PDV, em que foram demitidos 13.500 funcionários; de outro lado, foram efetuados investimentos expressivos em automação bancária e em capacitação profissional dos quadros remanescentes. A partir de 1997, aqueles resultados negativos começaram a ser revertidos. Daí em diante, o Banco apresentou resultados positivos e crescentes a cada ano. Essas mudanças serão destacadas a seguir:

- Redução de cerca de 49.000 (33%) postos do quadro de funcionários<sup>2</sup> (inclusive estagiários);
- aumento de cerca de 15.400.000 (237%) da base de clientes;
- aumento de 796 (26%) unidades da rede de agências;
- aumento de 9919 (202%) unidades da quantidade de pontos de atendimento;
- aumento de 406,7 % na relação entre número de clientes e número de funcionários, que era de 44,5 em 1994, para 225,5 em 2005;
- aumento de 168, 2% na relação entre número de clientes e número de agências, que era de 2096,1 em 1994, para 5622,3 em 2005;
- aumento de 11,48 % na relação entre número de clientes e número de pontos de atendimento, que era de 1325,9 em 1994, para 1478,31 em 2005;
- redução de 47,2 % na relação entre número de funcionários e número de agências, que era de 47,2 em 1994, para 24,9 em 2005;
- redução de 77,9 % na relação entre número de funcionários e número de pontos de atendimento, que era de 29,8 em 1994, para 6,6 em 2005;

---

<sup>2</sup> Do total de funcionários do Banco do Brasil, cerca de 70% estavam localizados nas agências à época dessas mudanças (BANCO DO BRASIL, 1997)

- redução de 58,7% na relação entre número de agências e número de pontos de atendimento, que era de 0,63 em 1994, para 0,26 em 2005;
- aumento dos ativos totais no montante de R\$ 173,1 bilhões (238,4%), de R\$ 72,6 bilhões em 1994, para R\$ 245,7 bilhões em 2005;
- aumento de 37.329 (1.451,1%) de unidades de terminais de auto-atendimento, de 2.571 em 1995, para 39.900 em 2005;
- aumento anual crescente do percentual de transações bancárias efetuadas em canais alternativos, de 37% em 1995, para 88,4 % em 2004.

Especificamente em relação à capacitação profissional dos funcionários do Banco, a Tabela 2 mostra os investimentos realizados nos últimos 13 anos.

**Tabela 2: Banco do Brasil: informações gerais relacionadas à capacitação profissional**

Investimentos em treinamento no período entre 1998 e 2004 (R\$ milhões): 1998 (24,1); 1999 (23,0); 2000 (28,0); 2001 (27,5); 2002 (31,0); 2003 (41,0); 2004 (30,2)	204,8
Cursos de graduação: bolsas de estudo concedidas de 1997 a 2005	15.125
Cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> (especialização): bolsas de estudo concedidas: 1997 a 2005	3.203
Cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> (mestrado e doutorado): bolsas de estudo concedidas de 1997 a 2005	109
Cursos de idiomas estrangeiros: bolsas de estudo concedidas de 1997 a 2005	3.558
Programa BB MBA – Desenvolvimento da excelência técnico-gerencial (cursos de especialização " <i>in company</i> "): 1993 a 2005	15.897
- Número de funcionários participantes	13.551
- Número de participantes externos	2.346
Número total de horas de treinamento: 2000 a 2004	34.574.921
Média de horas de treinamento por funcionário: de 2000 a 2004	87,44
Biblioteca – número de obras emprestadas: 2000 a 2005	113.115
Número de funcionários por escolaridade	
- Fundamental	925
- Médio	26.030
- Superior em andamento	9.581
- Superior seqüencial	441
- Superior graduação	38.788
- Pós-Grad. – aperfeiçoamento	180
- Pós-Grad. – especialização	9.160
- Pós-Grad. - mestrado	591
- Pós-Grad. – doutorado	34

Fonte: Banco do Brasil, relatórios diversos, disponíveis no site [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

O conteúdo da Tabela 2 mostra o volume significativo de investimentos feito pelo Banco em treinamento dos funcionários, em diversas modalidades como cursos de graduação e “MBAs”, além de mais de 34 milhões de horas de treinamento, no período compreendido entre os anos de 2000 a 2004. O que pode servir como referência das práticas de Gestão do Conhecimento no Banco, pois abrange atividades relacionadas à criação e ao compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários.

Após essas mudanças, o Banco consolidou a posição de maior instituição financeira da América Latina, o que pode ser visto pela Tabela 3, a seguir.

**Tabela 3: Informações gerais sobre grandes bancos brasileiros**

Bancos (30.09.2005)	Ativos totais	Nr. de agências	Nr. de clientes	Nr. de funcionários
Banco do Brasil	245.685	3.993	21.219	86.840
Bradesco	201.913	2.914	16.500	73.556
Itaú	144.671	2.207	14.640 (Nr. contas orrentes)	49.546
Unibanco	88.423	907	12.900 <sup>1</sup>	26.999

Fontes: “sites” dos respectivos bancos e do Banco Central do Brasil – acesso em 11.11.05

<sup>1</sup> Banco de varejo, em 30.09.02; ou 19.300 mil, referentes ao banco de varejo, acrescido das subsidiárias integrais e das joint ventures, em 30.09.05.

De forma geral, todas essas mudanças permanecem ocorrendo nos dias de hoje. Os vetores dessas mudanças estão associados às relações entre conhecimento e trabalho no contexto da empresa, principalmente no âmbito das agências, onde as mudanças têm acontecido com maior intensidade. Em decorrência disso, as agências são percebidas como principal espaço de referência para o desenvolvimento desta pesquisa.

### 3 O CONHECIMENTO NA ANTIGUIDADE

A filosofia começa quando a pessoa aprende a duvidar – particularmente duvidar de suas crenças preferidas, de seus dogmas e de seus axiomas. Quem sabe como essas crenças preferidas se tornaram certas para nós, e se algum desejo secreto não as gerou, vestindo o desejo com o traje do pensamento?  
Durant (2000, p. 33)

Este capítulo trata do conhecimento na antiguidade, tendo-se como referência duas concepções da vida humana: de um lado, a *vita activa* (ação); de outro lado, a *vita contemplativa* (contemplação). Esta última, vista como a fonte hegemônica do conhecimento, tendo-se como destaque a Filosofia e o papel dos filósofos.

Conforme dito, o *conhecimento* é uma preocupação humana desde os tempos mais remotos. Na Idade do Bronze, por volta do século XIV a.C., o tema já estava presente na civilização Celta, que habitava o território correspondente à Irlanda dos dias de hoje. Os celtas já haviam descrito os deuses da religião, da ciência, da profecia e da magia (BARROS, 1996).

E de forma diferente das nossas práticas atuais, os celtas não separavam o *saber* do *agir*, ou seja, o conhecimento e a ação eram vistos de forma integrada. A conjunção desses dois conceitos era evidenciada pela união e harmonia da dupla “druida-rei”. Os druidas eram os homens-deuses: os “muito sábios”, os que “viam além”. Seus conhecimentos eram vastos, abrangiam “a filosofia, a medicina, a teologia, a poesia, a magia, a vidência e a música”. O druida, detentor dos poderes espirituais e temporais, era solidário do poder político do rei. “O druida aconselhava, o rei agia e jamais ousava desobedecê-lo. Essa união só tem sentido numa sociedade onde os atos políticos são ao mesmo tempo sagrados” (BARROS, 1996, p.25-26).

Sete séculos após os celtas, conhecimento e ação também eram vistos de forma integrada no contexto da Grécia antiga. A *polis* era o espaço público em que os cidadãos, livres das obrigações da casa, exerciam a política por meio do discurso e da persuasão; ou seja, exerciam o poder essencialmente por meio da palavra:

O que implica o sistema da polis é primeiramente uma extraordinária preeminência da palavra sobre todos os outros instrumentos do poder. Torna-se o instrumento político por excelência, a chave de toda autoridade no Estado, o meio de comando e domínio sobre outrem (VERNANT, 2002, P. 53-54).

Na *polis*, transitavam os filósofos. Suas verdades deviam ser justificadas por meio da argumentação, da arte oratória e do debate, jamais impostas por meio da violência:

Tornando-se elementos de uma cultura comum, os conhecimentos, os valores, as técnicas mentais são levados à praça pública, sujeitos à crítica e à controvérsia. Não são mais conservados, como garantia de poder, no recesso de tradições familiares, sua publicação motivará exegeses, interpretações diversas, oposições, debates apaixonados. Doravante, a discussão, a argumentação, a polêmica tornam-se as regras do jogo intelectual, assim como do jogo político. [...] A lei da polis, por oposição ao poder absoluto do monarca, exige que umas e outras sejam igualmente submetidas à prestação de contas (VERNANT, 2002, p.55-56).

A *polis* era o espaço da plena publicidade dos feitos humanos (VERNANT, 2002), onde os cidadãos podiam conquistar – por meio da narração de seus feitos, pela via oral ou escrita – a admiração dos contemporâneos, podendo assim atingir as gerações seguintes (WAGNER, 2000). Era o local da política, da convivência humana, onde as pessoas mantinham-se unidas pelo poder:

Enquanto a palavra e o ato não se divorciam, quando as palavras não são vazias e os atos não são brutais, quando as palavras não são empregadas para velar as intenções, mas para revelar realidades, e os atos não são usados para violar e destruir, mas para criar relações e novas realidades (ARENDT, 2001).

A *polis* era, então, o espaço público da imperecibilidade (ARENDT, 2001), ou seja, era onde os homens buscavam a imortalidade: "transcender a mortalidade era estar presente no devir, na forma de uma lembrança" (WAGNER, 2000, p.41).

Entretanto, a *polis* era proibida para os escravos<sup>3</sup> e para as mulheres, ambos estavam privados das grandes questões humanas, isto é, da construção do conhecimento por meio da persuasão. Para as mulheres e os escravos estava reservado o espaço da casa (*oikos*). Este era o local da atividade privada, onde mulheres e escravos cuidavam das atividades produtivas, da economia. Ali produziam os bens de consumo, os quais garantiam a sobrevivência das pessoas, mas não garantiam a preservação da sua memória, uma vez que não deixavam registro para as outras gerações. Ao contrário da *polis*, a *oikos* era o espaço da perecibilidade. Em suma: a *oikos* era o lugar da vida privada da humanidade plena. Daí o conceito de vida privada, da privação da própria humanidade. Na *oikos* não era possível buscar a imortalidade, e muito menos criar

---

<sup>3</sup> Arendt (1995, p. 94) esclarece que o conceito de escravidão da antiguidade era distinto da escravidão da era moderna: "Ao contrário do que ocorreu nos tempos modernos, a instituição da escravidão na antiguidade não foi uma forma de obter mão-de-obra barata, nem instrumento de exploração para fins de lucro, mas sim a tentativa de excluir o labor das condições da vida humana".

conhecimento. Isso somente era possível na *polis*, lugar dos humanos, dos cidadãos, entre os quais, os filósofos.

As mulheres e os escravos não eram vistos como parte da humanidade; dela estavam apartados na medida em que estavam privados do acesso ao mundo comum: o espaço capaz de permitir a transcendência da própria existência. Estar reduzido à esfera privada era estar submetido à implacabilidade das necessidades vitais, à violência do mando e à injustiça (WAGNER, 2000, p. 48).

Até então, na Grécia Antiga, ainda não havia ocorrido ruptura entre *vita contemplativa* e *vita activa*: os filósofos e os cidadãos conviviam na *polis*. Essa separação foi explicada por Arendt (2001), que para isso recuperou da Grécia pré-socrática, os componentes da *vita activa*: labor, trabalho e ação política, os quais estão resumidos no Quadro 2 a seguir.

**Quadro 2: Atividades que compõem a *vita activa***

<b>1. Maneira como essas atividades se realizam</b>	<u>Labor</u> ( <i>animal laborans</i> ): Atividade voltada para a sobrevivência da espécie, não tem começo nem fim. Corresponde ao ciclo vital da natureza <u>Trabalho</u> ( <i>homo faber</i> ): Representa uma violência contra a natureza: o trabalho a destrói para a construção do artefato humano. <u>Ação</u> (pluralidade humana): Início de um processo com desdobramentos imprevisíveis, em decorrência da singularidade e da pluralidade humanas. É a única atividade que se exerce diretamente entre os homens, sem a mediação das coisas ou das matérias.
<b>2. Espaço que ocupam, na natureza ou no mundo.</b>	<u>Labor</u> : Algumas funções associadas ao labor têm caráter exclusivamente privado, como é o caso da reprodução e o consumo. <u>Trabalho</u> : Ocupa uma esfera pública própria, o mercado de trocas. <u>Ação</u> : Os homens ocupam o espaço público, vivem na terra, habitam o mundo.
<b>3. Resultado final obtido através da realização dessas atividades.</b>	<u>Labor</u> : Seus resultados são perecíveis. São os bens de consumo que atendem à sobrevivência da espécie e à manutenção da vida. Está relacionado ao prazer e ao sofrimento. <u>Trabalho</u> : Seu resultado final são as coisas tangíveis, objetos de uso e obras de arte. São menos perecíveis do que os produtos do labor. <u>Ação</u> : Seus resultados são fatos e histórias. A pessoa não é a única autora da sua história.
<b>4. Maneiras como os homens se expressam por meio dessas atividades.</b>	<u>Labor</u> : É a expressão de felicidade por estar vivo. <u>Trabalho</u> : O homem considera-se o senhor de toda a natureza, de si e de todos os seus atos. A natureza é um instrumento a ser consumido nos processos de fabricação. <u>Ação</u> : Está associada à condição humana do nascimento, da criação. Através do discurso, o homem revela a sua identidade; através da palavra, constrói a sua história.

Fontes: Arendt (2001); Wagner (2000).

Os três componentes da *vita activa* estão apresentados no Quadro 2 a partir de quatro perspectivas: a) maneira como estas atividades se realizam; b) espaço que ocupam, na natureza ou no mundo, nas esferas pública ou privada; c) resultado final obtido através da realização dos mesmos, e; d) maneiras como os homens se expressam a partir de cada um deles.

O primeiro componente, o labor, representa o sentido natural e animalesco do trabalho. Abrange tudo aquilo que o homem faz da mesma forma que os animais para suprir suas necessidades de sobrevivência e reprodução. O segundo componente

representa o sentido essencialmente mundano do trabalho, a construção de objetos de uso e de arte, por meio dos quais o homem constrói o mundo e se perpetua, conquista a imortalidade.

Além do labor e do trabalho, a ação política (ou apenas ação) representa o terceiro elemento que compõe a *vita activa*. A ação está associada à condição humana do nascimento, da criação. Refere-se ao preceito do início, da liberdade que vem ao mundo com a criação do homem. A ação representa a atividade típica dos cidadãos. Livre das obrigações de produzir o próprio sustento (tarefa dos escravos e das mulheres), o cidadão pode fazer uso da palavra e do discurso no ambiente da polis: pode contar as suas histórias, constituir as suas memórias e assim, garantir a imortalidade. Por sua vez, a *vita contemplativa* era prerrogativa dos filósofos, aqueles que tinham amor pela sabedoria. Segundo Arendt (2001), a ênfase na contemplação era tão marcante que Sócrates (399 a.C.), por exemplo, não se preocupou em deixar documentos escritos:

O primado da contemplação sobre a atividade baseia-se na convicção de que nenhum trabalho de mãos humanas pode igualar em beleza e verdade ao *kosmos* físico, que revolve em torno de si mesmo, em imutável eternidade, sem qualquer interferência ou assistência externa, seja humana ou divina. Esta eternidade só se revela aos olhos mortais quando todos os movimentos e atividades humanas estão em completo repouso. Comparadas a este aspecto da quietude, todas as diferenças e manifestações da *vita activa* desaparecem (ARENDR, 1995, apud WAGNER, 2000, p. 57).

A tarefa da escrita do pensamento de Sócrates ficou por conta de Platão. Até então, ainda não havia ruptura entre *vita contemplativa* e *vita activa*, muito menos a superioridade hierárquica da primeira sobre a segunda. Isso porque a *vita activa* abrangia, além do labor e do trabalho, o componente da ação política, cujo espaço era a vida pública, exclusiva dos cidadãos. Segundo Arendt (2001, p.13), a ação política era o componente mais nobre da atividade humana: “a mais alta e talvez a mais pura atividade de que os homens são capazes – a atividade de pensar”.

Entretanto, por volta do século IV a.C., mudanças importantes ocorreram na Grécia Antiga. Uma minoria rica e letrada de aristocratas tramava uma revolução contra os democratas do partido popular da época. Sócrates era, ao mesmo tempo, mentor intelectual da revolução e mestre do filho de um adversário, Anito, líder democrático. Nessas condições,

[...] veio a revolução, e homens lutaram a favor e contra, com virulência e até a morte. Quando a democracia venceu, o destino de Sócrates ficou decidido: ele era o líder intelectual do partido revoltoso, por mais pacífico que pudesse ter sido; era a fonte da odiada filosofia aristocrática; era o corruptor de jovens inebriados pelo debate. Seria melhor, disse Anito a Milito, que Sócrates morresse (DURANT, 200, p. 36).

Após a execução de Sócrates, seus discípulos, inclusive Platão, decidiram abandonar a *polis*. Com isso, também abandonaram a idéia de obtenção do conhecimento por meio da persuasão, uma vez que o próprio Sócrates não havia conseguido persuadir os seus juízes a respeito da sua inocência. Ao deixarem a cidade e, juntamente com ela, a vida política, os filósofos passam a considerar a *vita contemplativa* como hierarquicamente superior à *vita activa*. Segundo essa visão, o pensamento contemplativo voltado para as verdades eternas a serem reveladas pelo mundo das idéias, em meio à quietude, torna-se mais importante do que as atividades mundanas exercidas pelos homens. Tanto a política, a vida pública exercida na cidade (*polis*), quanto a economia, a vida privada exercida no âmbito da casa (*oikos*), ambas passaram a ser consideradas atividades inferiores (ARENDETT, 2001). A partir daí, somente era considerado válido, o conhecimento revelado do mundo das idéias, por meio da contemplação dos filósofos.

Ainda assim, esse abandono da *polis* pelos filósofos era ambivalente: eles renunciaram à vida pública e retiraram-se do mundo em busca da contemplação, mas intitulavam-se os únicos aptos a governar a cidade (VERNANT, 2002). Para demonstrar a superioridade do saber dos filósofos, Platão dedicou-se ao estudo da psicologia, e identificou três fontes do comportamento humano: desejo, emoção e conhecimento. Todas essas qualidades estavam presentes em qualquer pessoa, mas em graus diferentes. O Quadro 3 mostra essas fontes e os comportamentos daí decorrentes.

**Quadro 3: As três fontes principais do comportamento humano**

Fontes	Centros das fontes	Comportamentos
1) <u>Desejo</u> : apetite, impulse, instinto.	<u>Baixo-ventre</u> : um explosivo reservatório de energia fundamentalmente sexual.	<u>Negociantes e Produtores</u> : Representam a personificação do desejo, são irrequietos e gananciosos. Absorvidos pela busca material (cobiça, exibição e luxo); estão sempre insatisfeitos com os seus ganhos. Dominam e manipulam a indústria.
2) <u>Emoção</u> : espírito, ambição e coragem	<u>Coração</u> : o fluxo e a força do sangue, ressonância orgânica da experiência.	<u>Guerreiros</u> : Templos de sentimento e coragem buscam a vitória como um fim em si mesma; combativos e não gananciosos. Buscam o poder e não a posse; a felicidade no campo de batalha, e não no mercado. Fazem os exércitos e as marinhas do mundo.
3) <u>Conhecimento</u> : pensamento, intelecto, razão.	<u>Cabeça</u> : é o olho do desejo e pode se tornar o piloto da alma.	<u>Filósofos</u> : Homens de sabedoria, os poucos que se deliciam com a meditação e a compreensão. Não anseiam por bens, nem pela vitória, mas pelo conhecimento. Sua felicidade está na quietude do pensamento, na luz da verdade; não está no mercado, nem no campo de batalha.

Fonte: Durant (2000, p.47-8) com adaptações do próprio autor..

Conforme o conteúdo do Quadro 3, o desejo representa um reservatório de energia que é movido pela força da emoção. Mas é por meio do conhecimento que o

desejo se orienta. Na República de Platão, as atribuições estavam definidas da seguinte forma: as forças industriais cuidavam da produção, enquanto que a proteção era de responsabilidade das forças militares. Mas, a nenhuma dessas duas forças cabia governar, esta era uma atribuição das forças do conhecimento, dos filósofos.

Em suma: os filósofos, alimentados pelos produtores e protegidos pelos guerreiros, deveriam governar. Sem a orientação do conhecimento filosófico, o povo seria uma multidão desordenada, com desejos e emoções descontrolados. Para administrar um cargo público a pessoa, além do voto de pobreza, também deveria ter uma extensa preparação e uma longa experiência de vida, as quais não se resumiam aos mercados ou aos campos de batalha. Platão propunha integrar em uma só pessoa o conhecimento e a liderança política, atributos estes que na civilização celta de séculos atrás, estavam a cargo da dupla druida-rei:

Enquanto os filósofos não forem reis, ou os reis e príncipes deste mundo não tiverem o espírito e o poder da filosofia, e a sabedoria e a liderança política não se encontrarem no mesmo homem [...] as cidades jamais deixarão de sofrer os seus males, o mesmo acontecendo com a raça humana (PLATÃO, apud DURANT, 2000. p. 48).

A formação cultural dos reis-filósofos deveria ser baseada na educação universal, democrática, que abrangia diversos campos, desde a educação física, a música, a matemática e a poesia. Entretanto, Platão advertia que a educação deveria ser livre e até divertida, mas não poderia ser baseada na imposição, nem na coação:

Os elementos da instrução devem ser apresentados à mente na infância, mas sem nenhum grau de coação; porque um homem livre deve ser livre também na aquisição de conhecimento. [...] O conhecimento que é adquirido sob coação não se fixa na mente. Por isso, não usem a coação, mas deixem que a educação inicial seja mais uma espécie de diversão; isso lhes permitirá mais a descoberta da tendência natural da criança (PLATÃO apud DURANT, 2000, p. 50).

Um outro aspecto importante na República de Platão eram os objetivos econômicos típicos da vida privada, vistos como "*subobjetivos pedestres*". Somente era considerado válido o conhecimento que levasse "*à vida boa e justa para todos*" (KLEIN e LYYITINEN, 1985, p.145).

Esse questionamento dos objetivos econômicos não se restringia ao pensamento de Platão. Os riscos da crematística, ou seja, do uso da moeda com o objetivo de acumulação e usura, já haviam sido advertidos por Aristóteles (AKTOUF, 2001).

Além disso, segundo Aristóteles, o conhecimento obtido por meio da contemplação, independente das ações humanas, era o conhecimento superior, ligado às coisas divinas, denominado por ele como Ciências Teoréticas:

São aquelas que estudam coisas que existem independentemente dos homens e de suas ações e que, não tendo sido feitas pelos homens, só podem ser contempladas por eles. Theoria em grego significa “contemplação da verdade”. O que são as coisas que existem por si mesmas e em si mesmas, independente de nossa ação fabricadora (técnica) e de nossa ação moral e política? São as coisas divinas. Aristóteles, aqui, classifica as ciências teoréticas por graus de superioridade, indo da mais inferior à superior (CHAUI, 1997, p. 44).

Após as mortes desses filósofos (Platão em 347 a.C.; Aristóteles em 322. a.C.), a Grécia entrou em declínio, sendo superada pelo Império Romano: “Durante mil anos, a escuridão estendeu-se sobre a face da Europa. O mundo esperava a ressurreição da filosofia” (DURANT, 2000, p. 106-7).

No início da Idade Média, no contexto do império romano, Santo Agostinho (354-430) adaptou a obra de Platão para a construção das bases filosóficas do Cristianismo. A partir daí, o conhecimento deixa de ser uma realidade objetiva independente de um sujeito, para ser um atributo de uma Mente Suprema:

Seguindo o procedimento de Plotino, Agostinho transferiu o mundo flutuante das idéias concebido por Platão para o espírito divino [...] em pensamentos de Deus. Agora a realidade não estava mais ancorada num reino de realidades supra-sensíveis, num mundo espiritual de objetos, mas sim numa consciência, num sujeito. [...] Não é do objeto, mas desse sujeito supremo que a consciência cognoscente recebe seus conteúdos. É por meio desses conteúdos superiores, desses princípios e conceitos fundamentais que a razão ergue o edifício do conhecimento. Portanto, esse edifício está fundado no absoluto, em Deus (HESSEN, 2000, p. 72).

De qualquer forma, a ruptura entre *vita contemplativa* e *vita activa*, com a superioridade da primeira, presente nas obras de Platão e de Santo Agostinho, prevaleceu durante toda a Idade Média.

Ademais, considerando-se que a representação de Deus na terra era uma atribuição exclusiva da Igreja Católica, esta era a detentora do monopólio do conhecimento no mundo ocidental daquela época: “A Igreja ensinava que havia o certo e o errado em todas as atividades do homem” (HUBERMAN, 1986, p. 37).

Entretanto, o conhecimento não estava restrito ao ocidente. Por volta do século VII, boa parte do mundo era dominada pelos árabes, desde a península ibérica até a Ásia. Dentro desse território estavam localizados grandes centros de conhecimento: no Egito, a cidade de Alexandria, com grande tradição no campo da filosofia natural; na

Síria e na Pérsia, a medicina, a alquimia e a astronomia. Também na Síria, grande parte do conhecimento grego já havia sido traduzida para o idioma siríaco; como também questionada pelos pensadores árabes. Na fronteira do império árabe, a Índia e a China também tinham grande tradição intelectual (BRAGA *et al.*, 2003).

A partir do século XII, o conhecimento multicultural árabe começou a chegar à civilização cristã europeia:

Física, astronomia, química (palavra que tem a mesma raiz árabe do termo 'alquimia'), medicina, biologia, geografia, geologia, história: não houve área do conhecimento que os árabes não tivessem investigado, antecipando muitas descobertas que o Ocidente, séculos depois, iria reivindicar como suas (ABRÃO, COSCODAI, 2002, p.110).

De acordo com Braga *et al.* (2003), esses novos conhecimentos, que eram bem recebidos pelas universidades medievais, eram vistos como heréticos pela Igreja Católica, uma vez que defendiam a separação entre a filosofia e a teologia. No século XIII, surgiram duas novas ordens religiosas para combater tais heresias: os franciscanos, liderados por São Francisco de Assis (1182-1226); e os dominicanos, liderados por São Tomás de Aquino (1225-1274).

E da mesma forma que Santo Agostinho havia adaptado a obra de Platão, São Tomás de Aquino também adaptou a obra de Aristóteles para a teologia cristã medieval. A partir daí, não havia cisão entre filosofia e teologia, entre razão e fé: a razão demonstrava e a fé revelava. Em caso de conflito, prevalecia a fé (ABRÃO, COSCODAI, 2002). Somente a ruptura entre pensamento e ação permanecia intacta.

Por sua vez, São Francisco de Assis, que não era um intelectual, e nem recomendava que os seus seguidores o fossem, defendia a idéia de que Deus falava aos homens por meio da natureza. O que significou um estímulo aos franciscanos para estudo da natureza, tendo-se em vista uma maior aproximação com Deus (BRAGA *et al.*, 2003). A partir daí, começam a se consolidar as condições para o surgimento da Ciência Moderna:

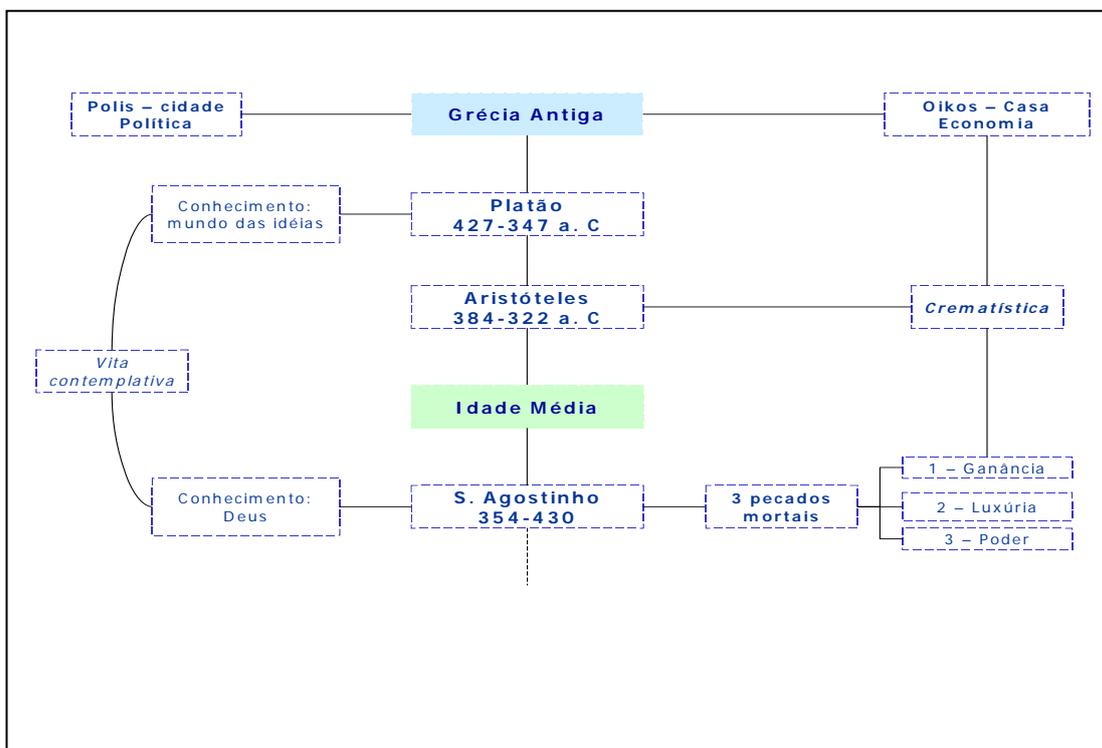
Depois de mil anos de cultivo, o solo voltou a florescer [...] O despertar começou com Roger Bacon (m.1294); aumentou com o ilimitado Leonardo (1452-1519); alcançou sua plenitude na astronomia de Copérnico (1473-1543) e Galileu (1564-1642), nas pesquisas de Gilbert (1544-1603) sobre o magnetismo e a eletricidade, de Vesálio (1514-1564) em anatomia, e de Harvey (1578-1657) sobre a circulação do sangue. À medida que aumentava o conhecimento, diminuía o medo; os homens pensavam menos em adorar o desconhecido, e mais em dominá-lo. Todo o espírito vital foi estimulado por uma nova confiança; barreiras foram derrubadas; não havia limites, agora, para o que o homem poderia fazer (DURANT, 2000, p. 117).

De forma geral, essas mudanças representaram a *humanização do conhecimento*. Se desde a Grécia antiga até a Idade Média o conhecimento existia de forma independente dos homens, seja no mundo das idéias ou na Mente Divina; a partir da Era Moderna o conhecimento passou a ser visto como uma construção humana. O conhecimento passou a ser criado pela ação do homem na terra, a partir das ciências naturais: “a experiência científica, firmada na convicção de que o homem só pode conhecer aquilo que ele mesmo faz, procura imitar os processos naturais a fim de reproduzi-los” (WAGNER, 2000, p. 107). Estava preparado o terreno para o domínio e a exploração da natureza pelo homem.

Foi visto neste capítulo que desde a Grécia Antiga, principalmente a partir da filosofia de Platão, o conhecimento estava presente no mundo das idéias, de onde era revelado aos filósofos por meio da contemplação. O objetivo do conhecimento era a vida boa e justa para todos. A economia ficava em segundo plano, restrita à vida privada da casa. Essa perspectiva de conhecimento, separada da ação, prevaleceu durante toda a Idade Média e teve um papel decisivo na construção da sociedade e da cultura ocidental. Entrava em cena a Era Moderna, tema do próximo capítulo.

A Figura 1 mostra as idéias e os autores abordados neste capítulo 3.

**Figura 1: Visão geral do capítulo 3**



Fonte: elaborado pelo autor

## 4 O CONHECIMENTO NA ERA MODERNA

[...] a ciência moderna projeta uma luz *particular* sobre o mundo – e nada prova que *só* esta luz seja capaz de nos fazer perceber as estruturas do real.

Mas esse modo de relativizar a ‘ciência’ não implica que se deva desqualificar mais ou menos radicalmente os conhecimentos particulares obtidos graças a essa mesma ciência. [...] A ciência moderna, em poucas palavras, nos faz perceber *relações significativas*; a derrapagem cientificista só começa a partir do momento em que se considera que *nenhuma outra maneira de compreender o real é possível*.

Thuillier (1994, p.31)

Este capítulo está composto de duas seções. A primeira trata da ciência moderna, em que o conhecimento é visto como um meio de dominação da natureza pelo homem. A segunda aborda o surgimento da ciência econômica e do capitalismo, momento em que o trabalho passou a ser visto como fonte de riqueza.

### 4.1 A CIÊNCIA MODERNA

No início da ciência moderna, entram em cena três grandes filósofos europeus: René Descartes (1596-1650) e Blaise Pascal (1626-1662), na França; Francis Bacon (1561-1626) na Inglaterra. Esses três pensadores tinham em comum o desenvolvimento de métodos próprios para a construção do conhecimento.

De acordo com Descartes, só era válido o conhecimento testado e validado por meio de evidências concretas, livre de preconceitos e juízos de valor. Inicialmente, ele separava as verdades científicas, das verdades religiosas. Inacessíveis sem a ajuda dos céus, estavam além da capacidade de compreensão humana.

Eu reverenciava a nossa Teologia e pretendia, como qualquer outro, ganhar o céu; mas tendo aprendido como coisa muito segura, que o seu caminho não está menos aberto aos ignorantes do que aos mais doutos e que as verdades reveladas que para lá conduzem estão acima de nossa inteligência, não ousaria submetê-las à fraqueza de meus raciocínios, e pensava que para empreender o seu exame e lograr êxito, era necessário ter alguma extraordinária assistência do céu e ser mais do que homem (DESCARTES, 1983, p. 32).

Para Descartes, no âmbito da compreensão humana, a única certeza era a dúvida. O próprio ato da dúvida indicava a existência de alguém que duvidava, portanto, que pensava. Essa era a única certeza. Daí a sua afirmação clássica: “Penso, logo existo”. Ou seja: se eu duvido, eu penso; se eu penso, então existo.

Esse autor não reconhecia a verdade obtida por meio da contemplação: os filósofos pretendiam saber mais do que sabiam, tinham pretensões semelhantes aos mágicos, alquimistas e astrólogos.

Da Filosofia nada direi, senão que, vendo que foi cultivada pelos mais excelsos espíritos que viveram desde muitos séculos e que, no entanto, nela não se encontra ainda uma só coisa sobre a qual não se dispute, e por conseguinte que não seja duvidosa, eu não alimentava qualquer presunção de acertar melhor do que os outros; e que, considerando quantas opiniões diversas, sustentadas por homens doutos, pode haver sobre uma e mesma matéria, sem que jamais possa existir mais de uma que seja verdadeira, reputava quase como falso tudo quanto era somente verossímil.[...] E nem a honra, nem o ganho que elas prometem, eram suficientes para me incitar a aprendê-las (DESCARTES, 1983, p. 32).

Por sua vez, Pascal (1984) não concordava com a idéia cartesiana de um método universal para a obtenção da verdade absoluta. Pascal foi um dos precursores da concepção de conhecimento como construção social e histórica. No século XVII, esse pensador já estava ciente de que para cada problema poderia haver um método diferente, bem como instrumentos diferentes para a sua solução. Isso significava que para cada lugar ou momento diferente, poderia prevalecer uma verdade diferente.

Em outras palavras, o conhecimento que depende da razão pode evoluir ao longo do tempo e do espaço. Ao falar da justiça e da razão dos seus efeitos, Pascal (1984, p. 111) fez a seguinte afirmação: “Divertida a justiça que um rio limita! Verdade aquém dos Pireneus, erro além”.

Bacon (1988), que além de cientista era também um político preocupado com a aplicação prática de suas idéias, defendia o método indutivo e a experimentação como os caminhos para a construção do conhecimento. A partir do experimento, buscava encontrar as explicações para as causas e os efeitos dos fenômenos, e como consequência, a vitória do homem sobre a natureza:

Mas aqueles que dentre os mortais, mais animados e interessados, não no uso presente das descobertas já feitas, mas em ir mais além; que estejam preocupados, não com a vitória sobre os adversários por meio de argumentos, mas na vitória sobre a natureza, pela ação (BACON, 1988, p. 8).

Bacon criticou o método dialógico de Sócrates, em que se buscava a verdade por meio da argumentação. Segundo o filósofo inglês, o que importava não era a vitória entre os homens por meio da filosofia, mas a vitória do homem sobre a natureza por meio da ação prática.

Entretanto, o pragmatismo de Bacon não significava uma visão utilitarista de domínio da natureza; ao contrário:

[...] sua filosofia não pretende entregar o saber ao homem como instrumento para o domínio de semelhantes; ao contrário, desejou que a ciência servisse à humanidade em geral, na sua luta permanente com a natureza, deixando de ser concebida simplesmente como contemplação de uma ordem de coisas eternas e perfeitas, supostamente criadas por um ser superior (ANDRADE, 1988, p. xiii).

As críticas à obra de Bacon devem ser dirigidas ao fato dele não ter percebido a possibilidade de exploração do homem pelo homem, uma vez que a própria natureza era vista como objeto de exploração pelo homem. Naquela época, acreditava-se que a ciência moderna viria a emancipar o homem da irracionalidade do conhecimento filosófico e religioso, vigente até então.

A partir do momento em que a Ciência Moderna *emancipou-se* das crenças filosóficas e religiosas, a própria Ciência tornou-se uma nova crença. Fundada na visão objetiva do conhecimento científico isento de preconceitos, essa nova “religião”, denominada positivismo<sup>4</sup>, estava voltada para a explicação racional da natureza. Decorreu daí um “culto” à ciência que expressa uma convicção filosófica única baseada na superioridade do conhecimento ocidental:

Donde resulta que os outros tipos de saber são avaliados com referência às normas e aos critérios dominantes numa sociedade obcecada pela “racionalidade”, a eficácia, o rendimento e o lucro. Tudo o que puder servir à realização desse projeto bem particular aparece como “racional”; e o resto é empurrado para as trevas exteriores (mentalidade primitiva, irracionalismo, magia, misticismo, etc.). Bastaria apenas ter certeza de que o conceito de racionalidade assim definido tem um valor absoluto (THUILLIER, 2005, p. 24).

Surgiu um novo tipo de razão, baseada na racionalidade instrumental, em que a natureza passou a ser vista como um instrumento do trabalho humano, pois até então: “A razão grega é a que de maneira positiva, refletida, metódica, permite agir sobre homens, não transformar a natureza” (VERNANT, 2002, p. 143).

Nesse momento, de acordo com Santos (2000), ocorreu uma mudança ontológica de emancipação do homem em relação à natureza, uma vez que desde a antiguidade, homem e natureza eram vistos de forma integrada. Com a Ciência Moderna, o homem descobriu-se separado da natureza. O que levou à separação entre a Ciência Natural e a

---

<sup>4</sup> No Brasil, existem duas igrejas positivistas, uma delas localizada na cidade do Rio de Janeiro, a outra na cidade de Porto Alegre.

Ciência Social, com a subordinação da segunda em relação à primeira. Estava aberto o caminho para a exploração do homem pelo homem (SANTOS, 2000).

Daí em diante, o *homo faber* assumiu o comando da criação do conhecimento. Primeiramente, ocorreu uma mudança de caráter epistemológico: o Homem “emancipou-se” da irracionalidade do conhecimento filosófico fundado na *vita contemplativa*. Depois, seguiu em direção à liberdade do conhecimento científico, fundado na *vita activa*. Nesse momento, ocorreu uma mudança ontológica: o homem “emancipou-se” da própria natureza, que ficou reduzida a um objeto de domínio e transformação científica.

Com a invenção de máquinas como o telescópio, o homem ampliou a sua capacidade de observação das coisas da natureza, que existem independentemente de sua ação. A imensa capacidade humana de intervenção fez mudar o foco da contemplação para a ação. Consolidou-se a confiança na capacidade infinita do progresso científico em benefício da humanidade. Por meio do trabalho, o homem poderia assumir o controle do próprio futuro, sem o risco da miséria e das privações.

Nesse contexto, surgiu a Ciência Econômica, com ênfase na produtividade do trabalho, expressa por sua capacidade de geração de riquezas:

A autoconfiança moderna deu um brilho inteiramente novo à eterna curiosidade humana sobre o futuro. O futuro era visto como um produto em uma sociedade de produtores: alguma coisa a ser pensada, projetada e acompanhada em seu processo de produção. O futuro era uma criação do trabalho, e o trabalho era a fonte de toda a criação. [...] Ao trabalho foram atribuídas muitas virtudes e efeitos benéficos, como, por exemplo, o aumento da riqueza e a eliminação da miséria; mas subjacente a todos os méritos atribuídos estava sua suposta contribuição para o estabelecimento da ordem, para o ato histórico de colocar a espécie humana no comando de seu próprio destino (BAUMAN, 2001, p. 151, 157).

O trabalho tornou-se a questão central de uma nova ciência que surgia voltada para o estudo dos recursos escassos, a Economia.

## 4.2 A CIÊNCIA ECONÔMICA

Na Idade Média, ainda não existia uma ciência econômica como disciplina de estudos. As atividades econômicas com o objetivo de enriquecimento permaneceram desprezadas durante muitos séculos. Até o século XVII, as atividades econômicas eram vistas de forma depreciativa.

Essa visão negativa só começou a se modificar na escala de valores da sociedade, a partir do próximo século:

Durante o século XVIII, a atitude positiva em relação às atividades econômicas foi amparada por novas correntes ideológicas. Embora estivesse baseada nas visões sombrias do século XVII acerca da natureza humana, sobreviveu excepcionalmente bem ao violento ataque que foi armado sobre aquelas visões na era subsequente (HIRSCHMAN, 2002, p. 83).

Weber perguntava-se: “Como é que uma atividade, que era, na melhor das hipóteses, eticamente tolerada, transformou-se em uma vocação no sentido de Benjamin Franklin?” (WEBER, 1985, p. 200 apud Hirschman, 2002, p.31).

A resposta, segundo Weber (1985, p. 182), estava na ética protestante, inspiradora do utilitarismo de Benjamin Franklin do século XVIII, cujas sentenças podem ser sintetizadas da seguinte forma: “Lembra-te de que tempo é dinheiro [...] Lembra-te de que o crédito é dinheiro [...] Lembra-te de que o dinheiro é de natureza prolífica, procriativa [...] Lembra-te deste refrão: O bom pagador é dono da bolsa alheia” (Benjamin Franklin apud WEBER, 1985, p. 180).

A explicação de Weber tem sido a mais aceita sobre a origem do capitalismo. Subjacente à essa perspectiva, está a idéia de que o capitalismo representa uma ruptura em relação aos valores dominantes na Idade Média.

Entretanto, de acordo com Hirschman (2002), o capitalismo representa uma versão renovada de valores que estavam presentes desde o início da Idade Média. Foi na obra de Santo Agostinho<sup>5</sup> que Hirschman (2002) localizou a idéia original que, segundo este autor, iria legitimar a existência do capitalismo na Era Moderna:

No início da Era Cristã, Agostinho denunciava o desejo pelo dinheiro e posses como um dos três pecados principais, os outros dois seriam o desejo pelo poder e o desejo sexual. Agostinho concebia a possibilidade de um vício reprimir um outro (HIRSCHMAN, 2002, p.31-32).

Essa idéia original encontrada por Hirschman (2002) foi o argumento das “paixões compensatórias”, que mais de mil anos depois de Santo Agostinho, seria utilizado por Adam Smith, na Escócia, e também por Montesquieu, na França: os efeitos negativos de um pecado poderiam ser neutralizados pelos efeitos de um outro pecado.

De acordo com Montesquieu (1689-1755): "todos contribuem para o bem-estar geral enquanto pensam estar trabalhando pelos próprios interesses" (MONTESQUIEU, *apud* HIRSCHMAN, 2002, p.31-32). Segundo Hirschmann (2002), estava implícita a

---

<sup>5</sup> Hirschman (2002) não atribuiu a Santo Agostinho a defesa original do capitalismo, ao contrário.

legitimação do discurso das “intenções não realizadas e das realizações não-intencionais” do capitalismo, inspirador da metáfora da mão invisível de Adam Smith (1723-1790).

Por meio dos mecanismos da livre entrada, a mão invisível impedia o lucro excessivo. O que levou ao argumento liberal a respeito da capacidade que o mercado teria para coordenar a produção econômica e as trocas com eficiência, sem a necessidade de intervenção do governo. A busca pela riqueza, que antes fora vista pela fé cristã como um dos principais pecados, inclusive impedindo atividade bancária, começou a ser legitimada pela ciência moderna.

Além disso, de acordo com Santos (2003, p. 23):

A radicalidade do capitalismo residia em que ele, longe de ser apenas um novo modo de produção, era a manifestação epocal de um novo e muito mais amplo processo civilizatório, a modernidade, e, como tal, significava uma mudança societal global, uma mudança paradigmática.

A partir da obra de Adam Smith, Teoria do Valor do Trabalho identificava no trabalho a fonte de toda a riqueza. Foram consolidados os pressupostos de produtividade e eficiência da Economia Clássica.

Adam Smith chegou a ser visto de forma equivocada como um apologista da divisão do trabalho (MORGAN, 1996). Entretanto, Adam Smith estava ciente das desvantagens da divisão do trabalho, e advertia sobre os seus efeitos negativos sobre a capacidade de compreensão, o espírito inventivo, a capacidade de conversação racional, o sentimento de generosidade, bem como a capacidade de fazer julgamentos a respeito de atividades corriqueiras:

O homem que gasta toda sua vida executando algumas operações simples, cujos efeitos também são, talvez, sempre os mesmos ou mais ou menos os mesmos, não tem nenhuma oportunidade para exercitar sua compreensão ou para exercer seu espírito inventivo no sentido de encontrar meios para eliminar dificuldades que nunca ocorrem. Ele perde naturalmente o hábito de fazer isso, tornando-se geralmente tão embotado e ignorante quanto o possa ser uma criatura humana. O entorpecimento de sua mente o torna tão somente incapaz de saborear ou ter alguma participação em toda conversação racional, mas também de conceber algum sentimento generoso, nobre ou terno, e, conseqüentemente, de formar algum julgamento justo até mesmo acerca de muitas das obrigações normais da vida privada (SMITH, 1983, p. 213).

A concepção de trabalho como fonte de riqueza, também estava presente na obra de Marx (1818-1883). Crítico da obra de Adam Smith, Marx consolidou a Teoria do Valor-Trabalho, em que o valor da mercadoria corresponde à quantidade de trabalho

nela contida. Segundo Marx, o trabalho é a expressão máxima do homem: foi o trabalho, e não Deus, quem criou o homem. Marx reconheceu o potencial produtivo da nova sociedade capitalista, bem como o seu caráter revolucionário em relação ao sistema feudal.

Entretanto, Marx e Engels denunciaram a exploração do homem pelo homem, como também o potencial destrutivo da revolução burguesa sobre as mais honradas atividades: “A burguesia desnudou de sua auréola toda ocupação até agora honrada e admirada com respeito reverente. Converteu o médico, o advogado, o padre, o poeta e o cientista em seus operários assalariados” (MARX e ENGELS, 2005, p. 13).

A visão hegemônica do conceito de trabalho na obra de Marx pode ser representada por sua afirmação clássica: “os filósofos limitaram-se a pensar o mundo, cabe transformá-lo”. Esse era o momento de transformação do mundo, e este era o papel da ciência moderna, emancipar-se da *vita contemplativa*, por meio da ação *do homo faber*. E Marx era um pensador típico da Era Moderna (ARENDDT, 2001).

Entretanto, a concepção de trabalho adotada pelos pensadores modernos, foi questionada mais tarde, em meados do século XX, pela filósofa alemã Hannah Arendt. De acordo com essa autora, Marx teria incorrido no mesmo erro cometido pelos filósofos socráticos da Antiguidade: manteve a idéia da separação e da diferenciação hierárquica entre *vita activa* e *vita contemplativa*. Além disso, Marx também não considerou as diferentes atividades humanas que compõem a *vita activa* (labor, trabalho e ação política). Para Marx, toda ação é sinônimo de trabalho, que representa o metabolismo do homem com a natureza.

Em direção oposta, Arendt (2001) rejeita a diferenciação hierárquica entre aqueles dois modos de vida; e também reitera que a *vita activa* não é sinônimo de trabalho. De acordo com essa autora, as distinções entre labor e trabalho estão presentes nos mais diversos idiomas ocidentais, em que existem os dois conceitos. O labor representa o sentido natural e animalesco do trabalho, e por isso é desprovido de significado intrínseco. Em suma: o labor, na medida em que é resultado do esforço do *animal laborans*, não pode gerar conhecimento.

Por sua vez, o trabalho representa o sentido mundano da atividade humana. Por meio do trabalho o *homo faber* transforma (destrói) a natureza e constrói o mundo durável, constituído de produtos não-percíveis. Com base na durabilidade dos produtos

do trabalho, os homens buscam perpetuar-se, conquistar a imortalidade. E nesse sentido, o trabalho do *homo faber* é capaz de gerar conhecimento, uma vez que o trabalho pode ser realizado no espaço público, na interação entre as pessoas.

Entretanto, na medida em que o trabalho tende a ser realizado no ambiente privado e os seus produtos tendem a ser perecíveis, o trabalho aproxima-se do labor, as suas diferenças são eliminadas. Ao ser igualado ao labor, o trabalho perde a sua capacidade de gerar conhecimento. Passa a ser também uma atividade mecânica, desprovida de significado, típica do *animal laborans* (ARENDDT, 2001), ou do trabalhador bovino, como diria mais tarde o engenheiro Frederick Taylor.

O terceiro componente da *vita activa* é a ação política, a única atividade exercida diretamente entre os homens sem a mediação das coisas ou das matérias. O termo agir significa tomar iniciativa, iniciar, ser o primeiro, imprimir movimento a alguma coisa. A ação política representa um processo imprevisível que “é inerente a todo início e a toda origem” (ARENDDT, 2001, p. 190). A imprevisibilidade está relacionada à criação, ao surpreendente, ao nascimento, ao conhecimento, à inovação, ao novo: “o novo sempre surge sob o disfarce do milagre. O fato de que o homem é capaz de agir significa que se pode esperar dele o inesperado, que ele é capaz de realizar o infinitamente improvável” (ARENDDT, 2001, p. 191). Em suma, é principalmente por meio da ação política, a partir da argumentação por meio da palavra, que o homem constrói conhecimento, a sua história, a sua identidade, a si próprio.

Entretanto, de acordo com Arendt (2001), a ação política foi excluída da visão moderna do trabalho. Essa autora mostrou que, na ausência da ação política, a atividade de produção moderna estava fundamentada no labor, no trabalho desqualificado.

A “aventura da modernidade” foi analisada por Berman (1994), a partir de uma frase clássica de Marx e Engels: “tudo o que é sólido desmancha-se no ar”. Para isso, Berman (1994) recuperou o mito de Fausto, símbolo do *homo faber*, herói da modernidade, arquétipo da destruição criativa (e da criação destrutiva):

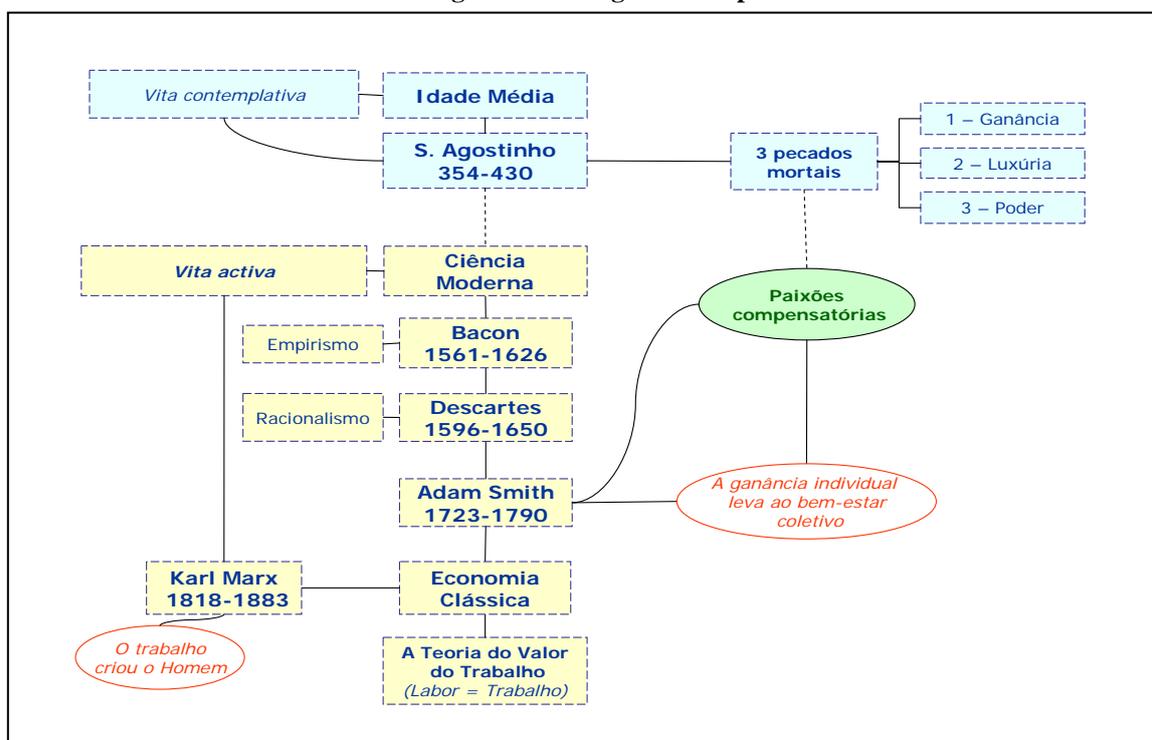
Fausto retorna uma vez mais a seu quarto solitário para meditar sobre a condição humana. Abre a Bíblia, no início do Evangelho segundo São João: ‘No princípio era o Verbo’. Considerando esse princípio cosmicamente inadequado, procura uma alternativa e finalmente escolhe e escreve um novo princípio: ‘No princípio era a Ação’. Ele se entusiasma com a idéia de um Deus que se define através da ação, através do ato primordial de criar o mundo; ilumina-se de vibração pelo espírito e pelo poder desse Deus, e se declara pronto a reconsagrar sua vida a ações amplamente criadoras (BERMAN, 1994, p.47).

Ao excluir o *Verbo*, Fausto também excluiu a *palavra* e com isso a ação política. Pois a *Ação* que substituiu o *Verbo* na fala de Fausto, era a ação do *homo faber*, transformadora da natureza, e não a ação política, pois esta última depende essencialmente da palavra.

A vida moderna, ao excluir a ação política, inviabiliza a criação de conhecimento, pelo menos de duas formas: além de impedir o diálogo, transforma a atividade humana em labor, em trabalho desqualificado e sem significado.

Foi visto neste capítulo que na Era Moderna, a *vita activa* assumiu o primeiro plano, em lugar da *vita contemplativa*. Com a Ciência Moderna, foi consolidada uma visão instrumental do conhecimento voltada para a exploração da natureza. A partir da Economia Clássica, iniciou-se a crença no trabalho como fonte de riquezas. A Economia Neoclássica manteve esses mesmos pressupostos a partir do século XIX em diante. No século XX, no âmbito da produção moderna, prevalece a idéia de labor, sinônimo de trabalho desqualificado. A Figura 2 mostra as principais idéias abordadas neste capítulo.

Figura 2: Visão geral do capítulo 4



Fonte: elaborado pelo autor

## 5 ANTECEDENTES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

[...] é quase desnecessário provar que a concepção de ganhar dinheiro como um fim em si [...] foi contrária aos sentimentos éticos de épocas inteiras.  
Weber (1985, p. 197)

Este capítulo trata dos antecedentes da Gestão do Conhecimento e é composto de duas seções. A primeira trata das Teorias da Administração. A segunda aborda a Economia das Organizações, com ênfase nas Teorias da Estratégia.

### 5.1 AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A Teoria da Administração é uma área de conhecimento recente, que tem como objeto de estudo as organizações burocráticas modernas. A palavra organização “deriva do grego *organon* que significa uma ferramenta ou instrumento [...] Raramente as organizações são propostas como um fim em si mesmas. São instrumentos criados para se atingirem outros fins” (MORGAN, 1996, p. 24). Nesta pesquisa, as organizações são vistas como sinônimos de empresas.

As primeiras empresas eram denominadas “companhias”, cujo significado etimológico está relacionado ao compartilhamento do pão pelos partícipes de uma mesma mesa<sup>6</sup>. Segundo Arendt (2001), essa idéia de compartilhamento era um reflexo das relações familiares sobre as guildas da era medieval, as organizações profissionais da época. Essas primeiras organizações medievais apresentavam uma extensão do lar das pessoas que ali trabalhavam.

As companhias tinham em vista o comércio internacional e a busca de conhecimento do novo mundo (BURKE, 2003). E a partir do século XVII, no contexto da Revolução Industrial inglesa, surgem as condições para a criação das empresas modernas (BERNOUX, s.d). No século XIX, as economias mais avançadas estavam passando por um processo de transição, da economia de mercado para o planejamento das atividades de produção. Enquanto que na Inglaterra predominavam as empresas do tipo familiar, de porte relativamente reduzido, e funcionavam com base na economia de mercado (LAZONICK, 1988).

---

<sup>6</sup> Companhia – s. f. De companha + ia. Companha – s. f. Tripulação de um barco, grupo de soldados. Lat. Med. *compania*, latinização do germ. *gahlaiba*, isto é, com pão, o que é partícipe da mesma mesa: *cum pam ia*. SILVEIRA BUENO, Francisco. *Grande dicionário etimológico-prosódico da língua portuguesa*. 2º volume. São Paulo: Edição Saraiva, 1964. p.773.

Nessa mesma época, nos Estados Unidos, as grandes organizações burocráticas modernas já estavam consolidadas por meio do planejamento das atividades de produção, no capitalismo gerencial (LAZONICK, 1988).

A empresa burocrática moderna foi descrita por Weber (1985, p. 184) com base nas mudanças visíveis em suas formas de organização do trabalho, distintas da realidade das antigas companhias da época medieval:

[...] um imenso cosmos, no qual o indivíduo nasce, e que se apresenta a ele, pelo menos como indivíduo, como uma ordem de coisas inalterável, na qual ele deve viver. Obriga o indivíduo, na medida em que ele é envolvido no sistema de relações de mercado, a se conformar às regras de ação capitalistas. O fabricante que permanentemente se opuser a estas normas será economicamente eliminado, tão inevitavelmente quanto o trabalhador que não puder ou não quiser adaptar-se a elas será lançado às ruas sem trabalho.

Na transição dos séculos XIX para o XX, surgiu a Teoria da Administração, com o objetivo principal de busca de produtividade e eficiência das empresas por meio da organização do trabalho.

A Teoria da Administração pode ser dividida em quatro grandes momentos (a) Escola Clássica de Administração Científica; (b) Escola de Relações Humanas; (c) Escola de Sistemas e (d) Enfoque Contingencial (ABREU, 1982). As idéias principais dessas escolas serão sintetizadas a seguir.

#### 5.1.1 Escola Clássica / Administração Científica

O primeiro grande momento da Teoria Administrativa teve origem nas idéias de dois engenheiros provenientes de duas realidades distintas: nos Estados Unidos, Taylor focalizou as atividades dos operários; na França, Henri Fayol, enfatizou as atividades dos dirigentes e a estrutura organizacional.

Na visão adotada nesta tese, Taylor (1947, p. 276) foi um dos precursores da Gestão do Conhecimento, uma vez que a Administração Científica tinha como maior objetivo “substituir o velho e antiquado conhecimento, por um conhecimento que os operários já tinham em suas mentes, mas sobre o qual não havia registro, nem permanente, nem completo”. Ou seja, buscava-se realizar a análise da tarefa tendo-se em vista a extração do conhecimento, com a finalidade de aumentar a eficiência e a produtividade do trabalho.

Nesse sentido, a função da gerência científica era de consolidar essa massa de conhecimentos, habilidades e talentos: “reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a

normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do seu trabalho diário” (TAYLOR, 1987, p. 51).

Esse autor não acreditava na capacidade mental dos operários para compreenderem a nova ciência que surgia: “quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental.” (TAYLOR, 1987, p. 55). Ele defendia a cooperação e a harmonia de interesses entre capital e trabalho. Entretanto, temia a exploração do capital pelo trabalho (e não a exploração do trabalho pelo capital), por meio da vadiagem. Para solucionar esse problema e acelerar a produção, ele propôs a cooperação e a padronização do trabalho, ambas obrigatórias.

Apesar das críticas recebidas, a obra de Taylor fez muito sucesso, tanto nos Estados Unidos, como em outros países capitalistas e comunistas, como a União Soviética.

Fayol (1987, p. 68) foi além das idéias de Taylor e criou a “Escola dos Chefes”, em que se enfatizava a organização como fator de eficiência e eficácia empresarial: “A máxima ‘governar é prever’ dá uma idéia da importância que se atribui à ‘previsão’ no mundo dos negócios. [...] Prever, aqui significa ao mesmo tempo, calcular o futuro e prepará-lo; é, desde logo, agir”.

No final da década de 20, os princípios da Escola Clássica de Administração Científica começaram a ser questionados pelos psicólogos da Escola de Relações Humanas.

### 5.1.2 Escola de Relações Humanas

A Escola de Relações Humanas tem a sua origem nas famosas experiências de Hawthorne, realizadas por Elton Mayo e equipe, desde 1927 até 1932, na fábrica de equipamentos telefônicos da empresa Western Electric, nos Estados Unidos.

A partir dessa Escola, entrou em cena a concepção de “Homem Social”: começaram a ser reconhecidos outros aspectos motivadores do trabalho, como os fatores sociais e psicológicos, os valores e as crenças das pessoas. No âmbito da Escola de Relações Humanas, há diversos autores com contribuições importantes, que poderiam ser citados.

Considerando-se a linha de orientação desta tese, foram focalizados dois autores: Mayo (1949) e Herzberg (1966). O primeiro, por sua ênfase na cooperação no

ambiente de trabalho, ao invés da coerção; o segundo, por sua ênfase no conteúdo e no ambiente de trabalho, tendo-se em vista o desenvolvimento psicológico humano. Dessa forma, pelo fato dessa Escola encontrar-se fundamentada na cooperação e no desenvolvimento humano, ela pode ser relacionada às práticas atuais da Gestão do Conhecimento.

A Escola de Relações Humanas também foi alvo de críticas de diversas fontes, principalmente dos empresários. Segundo eles, as conclusões são verdadeiras, mas não são aplicáveis, pois a função principal das empresas é o lucro. O bem-estar das pessoas, além de ser secundário, pode aumentar os custos (MOTTA, 1984).

Até então as Teorias da Administração estavam voltadas para o ambiente interno às organizações. O ambiente externo foi enfatizado pela Escola de Sistemas Abertos, a ser vista na seqüência.

### 5.1.3 Escola de Sistemas Abertos

A Escola de Sistemas Abertos é considerada uma abordagem integradora das escolas anteriores (FERREIRA, *et al.* 2005). Essa escola começou a entrar em cena principalmente no período do pós-guerra.

Nessa época, de acordo com Kumar (1997), ocorreu um grande desenvolvimento do complexo militar-científico do governo norte-americano, com o surgimento do computador e da Tecnologia da Informação. Em paralelo, também ocorreu um processo de expansão global das empresas norte-americanas, levando à intensificação de seus problemas de comando e controle.

Uma nova sociedade começava a surgir, com novos métodos de acessar, processar e distribuir a informação. Suas linhas de orientação eram as mesmas da ciência moderna: fé na racionalidade, no progresso e no conhecimento como fator de eficiência e liberdade. Em decorrência, a informação passou a ser vista como a principal contra-ofensiva da vida para proteger o universo da ameaça da entropia, na medida em que permite o intercâmbio equilibrado com o ambiente (KUMAR, 1997). Nesse contexto, o conhecimento começa a ser visto como fator essencial de prevenção contra os processos entrópicos que ameaçam os sistemas e, mais especificamente, as organizações. O que significa que as organizações, da mesma forma que os seres vivos, devem competir por recursos com outros sistemas abertos (KUMAR, 1997). Daí em diante, todo o esforço

organização volta-se para o estabelecimento de relações de troca permanentes com o meio-ambiente, de onde são importados insumos, energia e conhecimentos. Nesse contexto em que o conhecimento é visto como fonte de negação da entropia, pode-se depreender a existência de elos entre essa Escola e a Gestão do Conhecimento.

Duas críticas podem ser dirigidas à Escola de Sistemas: a idéia de ambiente como variável independente e a tendência à reificação das organizações.

No âmbito da Escola de Sistemas, emerge o Enfoque Contingencial, com ênfase na constante adaptação das organizações ao dinamismo ambiental.

#### 5.1.4 Escola Contingencial

Essa abordagem, vista como a consolidação da visão sistêmica da organização, propõe estruturas e práticas diversas para organizações distintas. Seus teóricos questionam as iniciativas da administração tradicional em busca de um modelo de gestão definitivo e universal para as organizações.

De acordo com Galbraith (1973, p. 2), são duas as conclusões básicas obtidas pela Escola Contingencial: *“1. Não existe uma única melhor maneira de se organizar. 2. Nenhuma maneira de organizar é igualmente efetiva”*.

A Escola Contingencial pode ser vista como uma abordagem ambígua: tanto pode representar a superação do princípio *one best way* taylorista; quanto pode legitimar a Administração Científica em termos teóricos, pois recomenda a aplicação de seus princípios em caso de ambientes estáveis. Um elemento comum a todas as três últimas escolas, e que também está presente na Escola Contingencial, é a visão de conhecimento como recurso produtivo. Sob essa perspectiva, a Escola Contingencial estabelece vínculos com a Gestão do Conhecimento.

O Quadro 4 presume as possíveis interfaces entre as Teorias da Administração e a Gestão do Conhecimento.

**Quadro 4: Interfaces das Teorias da Administração com a Gestão do Conhecimento**

<u>Teorias de Administração</u>	<u>Interfaces com a Gestão do Conhecimento</u>
1. Escola Clássica/Adm. Científica	Análise da tarefa para extração de conhecimento
2. Escola de Relações Humanas	Ênfase na cooperação e no desenvolvimento humano
3. Escola de Sistemas Abertos	O conhecimento como negação da entropia
4. Escola Contingencial	O conhecimento como recurso

Fonte: elaborado pelo autor

A próxima seção trata da Economia das Organizações, em que estão incluídas as Teorias da Estratégia, também vistas nesta tese como antecessoras da Gestão do Conhecimento.

## 5.2 ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

Essa é uma área ampla e diversificada, na fronteira da Economia com a Administração, que se caracteriza pela crença em pressupostos de equilíbrio e maximização da teoria econômica neoclássica (BARNEY e HESTERLY, 1996).

Esses autores dividiram a Economia das Organizações em quatro principais correntes: Economia dos Custos de Transação, Teoria da Agência, Economia da Cooperação e Administração Estratégica, que serão sintetizadas na seqüência.

### 5.2.1 Economia dos Custos de Transação

No âmbito da economia dos custos de transação, a existência das empresas pode ser justificada pela sua maior eficiência em termos de custos. Isso ocorre em razão da assimetria das informações no mercado, além da tendência ao oportunismo e à racionalidade limitada dos agentes econômicos.

De forma geral, a economia dos custos de transação vai de encontro à idéia da mão-invisível de Adam Smith. O que pode levar à crença de que a melhor estratégia é a economia de custos, pois de acordo com Williamson (1991, p. 76) “economizar é mais importante do que fazer estratégia”.

Conforme será visto mais adiante, os impactos dessa abordagem sobre as relações entre conhecimento e trabalho parecem evidentes. Isso principalmente a partir do momento em que o conhecimento passa a ser visto como substituto do trabalho, o qual se reduz a sinônimo de custo.

### 5.2.2 Teoria da Agência

Essa abordagem, também utiliza como ponto de partida as preocupações relacionadas aos custos de transação. Entretanto, a sua ênfase recai sobre os conflitos existentes entre os interesses dos executivos e os objetivos dos proprietários da empresa (acionistas). Os objetivos das duas primeiras abordagens são os mesmos: a busca de produtividade e eficiência para as organizações, com ênfase na questão dos custos.

### 5.2.3 Economia da Cooperação

Segundo essa corrente, as empresas podem cooperar de formas distintas, por meio de alianças estratégicas ou de conluio tácito. Os incentivos para cooperar seriam os seguintes: as economias de escala, o menor custo de entrada em novos mercados e em novas indústrias, a aprendizagem com os parceiros, a possibilidade de redução da incerteza estratégica, o gerenciamento de custos, o compartilhamento de riscos e a facilidade de realizar acordos tácitos.

Da mesma forma que as outras duas correntes anteriores, prevalece aqui a questão dos custos, tanto pelo compartilhamento de riscos, quanto pelos ganhos de escala.

### 5.2.4 Administração Estratégica

A Administração Estratégica tem como objetivo principal explicar como as empresas conquistam vantagem competitiva (BARNEY, HESTERLY, 1996), o que também tem impacto direto nas relações entre conhecimento e trabalho.

A vantagem competitiva significa desempenho econômico superior à média de mercado (VASCONCELOS, CYRINO, 2000), que deve ser obtido principalmente por meio da inovação. A essência da inovação é o conhecimento (GRANT, 1997).

Nesse caso, o conhecimento revela-se duplamente importante em termos econômicos: tanto pode aumentar as receitas, por meio das inovações; quanto pode reduzir os custos, na medida em que pode substituir o trabalho. Pois, de acordo com Davis e Stack (1998), consolida-se a crença na possibilidade de existência de conhecimento na ausência de humanos.

Em suma, no contexto das teorias da estratégia, a importância econômica do conhecimento como recurso, é um ponto pacífico. Entretanto, nesse mesmo âmbito, não se sabe como o conhecimento é construído.

O termo estratégia origina-se do meio militar, do ambiente bélico. Suas raízes decorrem das grandes manobras de guerra do generalato (MOTTA, 1999).

Mintzberg *et al* (2000) fizeram um estudo exaustivo das teorias da estratégia, em que identificam dez escolas, divididas em três grupos: o primeiro grupo, de orientação prescritiva, é composto por três escolas: *Design*, Planejamento e Posicionamento. O segundo grupo, de orientação descritiva, abrange seis escolas: Empreendedora,

Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental. O terceiro grupo é constituído de apenas uma escola, a da Configuração. O papel desta última escola é integrar os dois blocos anteriores para viabilizar a compreensão da estratégia como um todo.

Heene e Sanchez (1997) apresentam uma visão mais simplificada das Teorias da Estratégia, com base em três escolas, duas rivais e uma terceira integradora, as quais têm similitudes com a abordagem de Mintzberg *et al.*

#### (a) Escola de Posicionamento

Essa escola tem como referência o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1989). A Escola de Posicionamento propõe que a empresa deva se proteger das ameaças das cinco forças competitivas: concorrentes atuais, produtos substitutos, novos entrantes no mercado, os próprios clientes, bem como os fornecedores. Em suma: esse é um modelo de guerra contra tudo e contra todos, contra a própria competição (GHOSHAL e BARTLETT, 1998).

Essa é a abordagem mais influente no campo da estratégia empresarial e, provavelmente, a que recebeu mais críticas, dentre elas: os seus efeitos moralmente inaceitáveis de reduzir o bem-estar social geral (AKTOUF, 2001; GHOSHAL, BARTLETT, 1998; BARNEY, HESTERLY, 1996); e a pouca importância dedicada aos processos internos, principalmente em relação à aprendizagem e construção de conhecimento (HEENE, SANCHEZ, 1997).

#### (b) Teoria Baseada em Recursos

A origem dessa teoria encontra-se nas pesquisas de Penrose (1959), em que se enfatizam os limites e as possibilidades dos recursos internos às firmas para a geração de desequilíbrios de mercados e, em decorrência, a obtenção de vantagem competitiva.

De acordo com a Teoria Baseada em Recursos, a fonte básica para a vantagem competitiva são os recursos (e as competências) desenvolvidos e controlados pelas organizações, elementos escassos, valiosos, de difícil e custosa imitação e substituição. As imperfeições do mercado de recursos possibilitam a conquista de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Esta abordagem também tem sido alvo de críticas, inclusive por envolver-se em um raciocínio tautológico: a firma faz sucesso porque controla recursos estratégicos; os recursos são considerados estratégicos pois levam a empresa ao sucesso (HUBLER,

1998). Entretanto, deve-se reconhecer a importância de sua contribuição teórica, na medida em que destaca a relevância estratégica dos recursos internos às organizações.

Por sua vez, Heene e Sanchez (1997) apresentam críticas às duas correntes: ambas estão atingindo um impasse epistemológico crítico pela não compreensão da dinâmica dos ambientes competitivos; o que as impede de explicar como as organizações conquistam e mantêm vantagem competitiva. Para suprir essas lacunas, Heene e Sanchez (1997) propõem uma abordagem integradora, a Teoria da Competição Baseada em Competências.

### (c) Teoria da Competição Baseada em Competências

De acordo com Sanchez e Heene (1997), a teoria enfatiza ao mesmo tempo a alavancagem das competências atuais e a construção de novas competências por parte das empresas, tendo-se como ponto de partida o conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990). No longo prazo, a sustentação da vantagem competitiva depende de capacidades superiores para identificar, construir e alavancar novas competências. Nesse contexto, a aprendizagem torna-se uma variável crítica para o sucesso organizacional.

Entretanto, a mesma lacuna permanece: a Teoria da Competição Baseada em Competências também não trata dos processos de criação de conhecimento, apenas evidencia a importância econômica do conhecimento.

Segundo a visão adotada nesta tese, as lacunas comuns às teorias da estratégia devem estar relacionadas à visão de conhecimento como recurso objetivo, que é decorrente da ruptura entre conhecimento e ação prevalente desde a antiguidade. Depreende-se daí que, para os estrategistas, basta identificar onde está localizado conhecimento, para depois cuidar de sua distribuição e uso na empresa, tendo-se em vista a obtenção de resultados econômicos. Esse argumento será utilizado para orientar a reflexão crítica sobre a Gestão do Conhecimento de agora em diante. Entende-se que no contexto das Teorias da Estratégia, a partir do momento em que o conhecimento começa a ser visto como fonte de vantagem competitiva, começa a se consolidar a idéia das organizações como entidades criadoras de conhecimento, como seres inteligentes.

(d) Organizações inteligentes: o trabalho visto como labor

A vantagem competitiva representa uma situação de desempenho econômico superior de uma empresa em relação aos seus concorrentes. Como ponto comum a essas situações de superioridade econômica, pode-se identificar uma condição de monopólio de conhecimento, a inovação.

A inovação permite à empresa um determinado grau de controle ou de certeza, mesmo que temporário, sobre a incerteza que caracteriza o ambiente empresarial. E ao mesmo tempo, aumenta a incerteza das outras empresas desprovidas desse tipo de monopólio.

Em decorrência, o desafio que se impõe às empresas é tornar sustentável, ao longo do tempo, esse monopólio temporário. Cada ação praticada no contexto da empresa deve ser uma ação inovadora. Assim, conforme Nonaka (1997, p. 27):

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Tais atividades definem a 'empresa criadora de conhecimento', cujo único negócio é a inovação contínua.

O desafio que se impõe às empresas é que elas se tornem inteligentes, que tenham capacidade de criar conhecimento de forma sistemática. Nesse momento, começa a ocorrer uma nova reificação: no contexto da Escola de Sistemas Abertos, as organizações eram vistas como seres vivos; no contexto das teorias da estratégia, as organizações começam a se transmutar em seres inteligentes.

Se antes as organizações eram vistas apenas como instrumentos a serviço das pessoas, sem objetivos próprios (MORGAN, 1996); daí em diante, as organizações passam a ter objetivos próprios, definidos estrategicamente. Esses objetivos são baixados pela cabeça pensante da organização. Daí em diante, o pensamento estratégico resume-se à definição de objetivos corporativos, os quais são pulverizados em metas de desempenho individual. Fica mantida a mesma separação entre conhecimento e ação, vigente desde a Grécia antiga.

Entretanto, segundo a visão adotada nesta tese, ocorre um retrocesso: o conhecimento que fora humanizado desde o início da Era Moderna, desumaniza-se novamente, torna-se independente dos seres humanos. O que parece significar que, no

contexto das organizações modernas do século XX, a fonte de conhecimento passa a ser menos humana, e mais organizacional. Com isso, surgem as mais diversas nomenclaturas: “*aprendizagem organizacional*”, “*organização de aprendizagem*”, “*competências organizacionais*”, “*inteligência empresarial*”, dentre outras.

Se na Grécia antiga, o conhecimento estava presente no mundo das idéias e na Idade Média estava na Mente Divina; a partir de agora, no mundo das organizações, o conhecimento passa a ser uma atribuição exclusiva das próprias organizações. Acrescenta-se o fato de que muitas organizações têm a seu serviço um imenso corpo teórico e científico, bem como um grande contingente de cientistas organizacionais.

Na visão adotada nesta tese, tais mudanças impactam as relações entre conhecimento e trabalho. O processo iniciado principalmente por Taylor, de desumanização das pessoas no contexto do trabalho, nas fábricas, intensifica-se ao extremo, “entre os intelectuais, somente alguns indivíduos isolados consideram ainda o que fazem em termos de trabalho, e não como meio de ganhar o próprio sustento” (ARENDDT, 2001, p. 12). Deve-se reiterar que, segundo essa autora, a atividade humana voltada para o ganho do sustento é o labor, que é diferente do trabalho. O produto do trabalho são as coisas duráveis, que garantem a durabilidade do mundo. O produto do labor são as coisas perecíveis, como os alimentos, que são consumidos para a sobrevivência humana. E ao se reduzir ao labor, uma vez que a ação política já estava extinta há muito tempo, a atividade humana tende a se transformar em um bem de consumo não-durável.

Ainda de acordo Arendt (2001), essa transformação começou a ocorrer desde o início da Era Moderna, quando a *vita activa* assumiu o lugar da *vita contemplativa*, excluindo-a. E de forma geral, no contexto do século XX, as pessoas das mais diversas profissões, artistas, cientistas, professores, todas elas tendem a se transformar em trabalhadores cujas atividades de labor estão voltadas unicamente para a garantia da sobrevivência:

No mundo moderno, como notou Arendt, a sociedade é o lugar onde todos, com raras exceções, estão ocupados com a sobrevivência – o labor é uma atividade generalizada e não se restringe mais a uma classe de operários. A abundância e a sofisticação que de fato estão presentes na sociedade capitalista não se generalizaram, todavia, a abolição da necessidade continua a ser uma realidade distante (WAGNER, 2000, p. 200).

Arendt (2001) vai além e afirma que, após o lançamento da bomba atômica, o próprio planeta terra, quintessência da condição humana, também foi transformado em

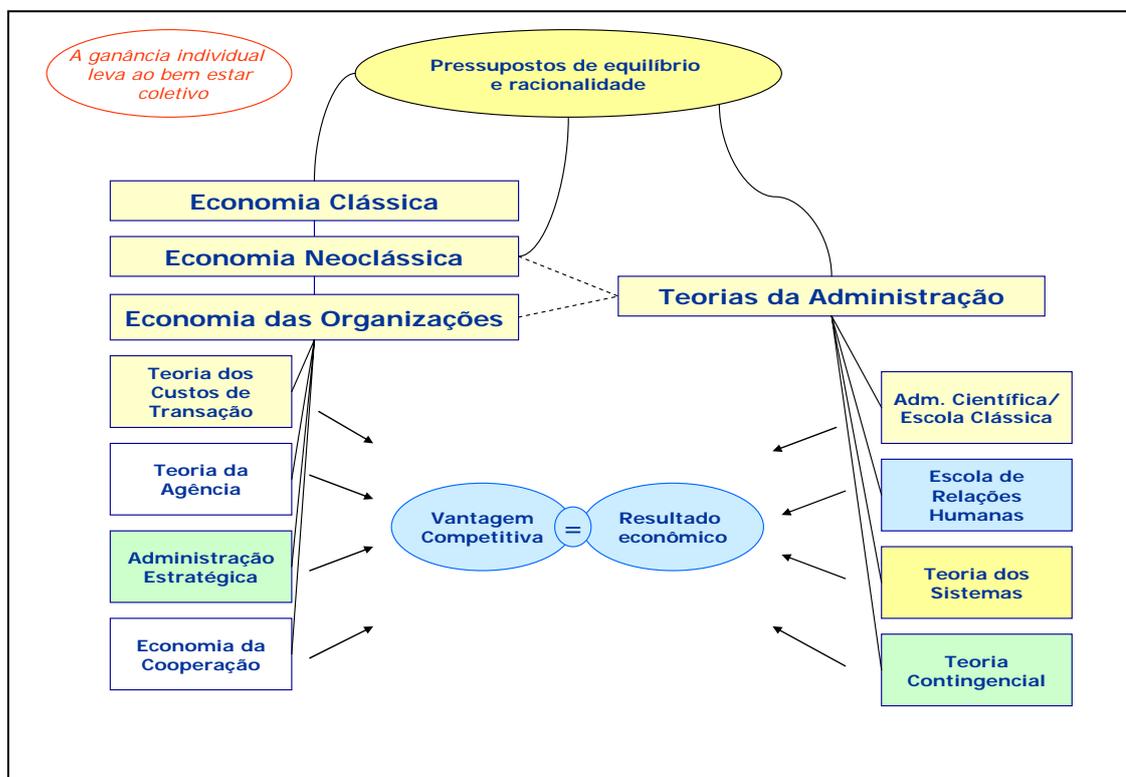
bem de consumo não-durável. Esse evento, além de colocar sob suspeita a ética dos cientistas, por si só transforma toda e qualquer atividade humana em labor, bem de consumo não-durável, incapaz de gerar memória para a posteridade. E a partir do momento em que não há mais bens duráveis, nem a vida no próprio planeta, prevalece exclusivamente o labor.

No próximo capítulo serão apresentadas diversas abordagens da Gestão do Conhecimento.

Foi visto neste capítulo que a partir do século XX entraram em cena dois grandes grupos de teorias complementares: as Teorias da Administração e as Teorias da Estratégia, ambas com foco em resultados econômicos por parte das empresas. Essas abordagens tiveram impactos nas relações entre trabalho e conhecimento, na medida em que contribuíram para a consolidação da idéia de trabalho como sinônimo de labor, mantendo-se as exclusões da ação política e da *vita contemplativa*.

A Figura 3 representa o fio condutor das abordagens enfocadas neste capítulo 5.

**Figura 3: Visão geral do capítulo 5**



Fonte: elaborado pelo autor

## 6 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Essas novas utopias, inspiradas pelos Estados Unidos e pelo Japão, sustentavam que a promessa de felicidade não estava mais na cultura, no ensino ou na política, mas no futuro das empresas. [...] Hoje, afora o seu objetivo principal - o lucro -, o que caracteriza uma empresa não é mais sua *produção*, não é mais o *trabalho*. O que a caracteriza é sua *organização*, sua *gestão*, seu *gerenciamento*. Propõe-se assim um deslocamento qualitativamente essencial. *O tema da organização (da empresa) substitui-se ao tema do trabalho nas práticas discursivas do neoliberalismo* (DEJOURS, 2000, p. 41).

Este capítulo é composto por sete seções. Na primeira, são apresentados os conceitos básicos relacionados à Gestão do Conhecimento. A segunda trata das interfaces entre conhecimento e aprendizagem. A terceira está voltada para a Teoria da Criação do Conhecimento. A quarta aborda a perspectiva de conhecimento empresarial e também apresenta resultados de uma pesquisa sobre Gestão do Conhecimento nos Estados Unidos. A quinta trata da Gestão do Capital Intelectual. A sexta mostra experiências de Gestão do Conhecimento em empresas brasileiras. A sétima e última seção trata de experiências de Gestão do Conhecimento no âmbito do Banco do Brasil.

### 6.1 CONCEITOS BÁSICOS

Inicialmente, deve-se esclarecer o que se entende por dado, informação, conhecimento e gestão do conhecimento.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), os dados são séries de fatos ou eventos isolados, registros sem significado inerente, que se transformam em informações ao adquirirem significado. As informações são dados percebidos pelo indivíduo e que têm relevância e propósito, além de causar impacto em seus julgamentos ou comportamentos. O conhecimento é um conjunto de informações reconhecidas e integradas pela pessoa dentro de um esquema pré-existente. Esses autores afirmam que o conhecimento está mais próximo da ação e que está relacionado ao uso inteligente da informação, ou seja, o conhecimento pode ser avaliado pela qualidade das ações ou das decisões a que leva. Em resumo, segundo esses autores, as informações são transformadas em conhecimento por meio da intervenção das pessoas, seja reconhecendo essas informações, seja integrando-as.

Entretanto, nem todos os autores adotam essa mesma perspectiva utilitária de conhecimento. Por exemplo, de acordo com Garcia (1990, p. 34-5), em termos etimológicos o termo conhecimento está associado à idéia de nascimento:

Se buscarmos a palavra francesa ‘connaissance’, podemos observar que conhecimento é nascer (‘naissance’) com (‘com’). Os homens se marcam como diferentes dos outros seres exatamente pela capacidade de conhecer. Diferentemente dos outros animais, os homens são os únicos seres que possuem razão, capacidade de ‘relacionar’, e ir além da realidade imediata. [...] E o processo de conhecimento mostra aos homens que eles jamais são alguma coisa pronta na medida em que estão sempre nascendo de novo, quando têm a coragem de se mostrarem abertos diante da realidade (GARCIA, 1990, p. 34-35).

Na visão adotada nesta tese, essa noção de conhecimento, vinculada ao nascimento, pode entrar em contradição com a idéia de gestão, uma vez que esta última está fundamentada no controle. O que pode vir a ser um grande obstáculo para a Gestão do Conhecimento.

Hessen (2000) já havia mostrado que para pensadores como David Hume e Immanuel Kant, o conhecimento tinha como origem, tanto a reflexão, quanto a experiência; tanto o pensamento, quanto a ação. Segundo Hessen (2000, p.20), o conhecimento é uma relação entre sujeito e objeto. Inicialmente, o sujeito depende do objeto: “Visto a partir do objeto, o conhecimento aparece como um alastramento, no sujeito, das determinações do objeto. [...] Neste ato, porém, o objeto tem preponderância sobre o sujeito. O objeto é o determinante, o sujeito é o determinado”. Entretanto, uma reversão é possível e ela ocorre na ação: “Nesse caso não é o objeto que determina o sujeito, mas o sujeito que determina o objeto. Não é o sujeito que muda, mas o objeto. O sujeito não mais se comporta receptivamente, mas espontânea e ativamente, ao passo que o objeto comporta-se passivamente” (HESSEN, 2000, p.22).

Da mesma forma, Becker (2001, p.71) argumenta que:

Conhecer é transformar o objeto e transformar-se a si mesmo. O processo educacional que nada transforma está negando a si mesmo. O conhecimento não nasce com o indivíduo nem é dado pelo meio social. O sujeito constrói o seu conhecimento na interação com o meio – tanto físico, como social.

Especificamente a respeito da gestão, Drucker (1993, p. 23) menciona uma revolução gerencial que começou há mais de dois séculos: a aplicação do conhecimento ao conhecimento levando à gerência eficaz. Para esse autor, o gerente é o “responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento”, e o conhecimento é visto,

[...] ao mesmo tempo, como recurso chave pessoal e econômico. Na verdade, o conhecimento é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais fatores de produção –

terra (isto é, recursos naturais), mão-de-obra e capital – não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento (DRUCKER, 1993, p. 21).

Neste contexto, Schultze e Leidner (2002, p. 218) definem a Gestão do Conhecimento da seguinte forma: “a geração, representação, estoque, transferência, transformação, aplicação, incorporação e proteção de conhecimento”. Para essas autoras, a Gestão do Conhecimento está intimamente relacionada a conceitos como: aprendizagem organizacional, memória organizacional, compartilhamento da informação e trabalho colaborativo.

Por sua vez, Sarkar e Bandyopadhyay (2002) associam a Gestão do Conhecimento à melhoria de desempenho organizacional, com base na combinação de tecnologia da informação com os processos de negócios.

Na visão adotada nesta tese, a Gestão do Conhecimento representa a apropriação e o controle do conhecimento das pessoas, no contexto das organizações, tendo-se em vista o atingimento de objetivos econômicos. E o objetivo comum maximização de desempenho aproxima a Gestão do Conhecimento da Aprendizagem Organizacional. As interfaces entre as duas abordagens são apresentadas na próxima seção.

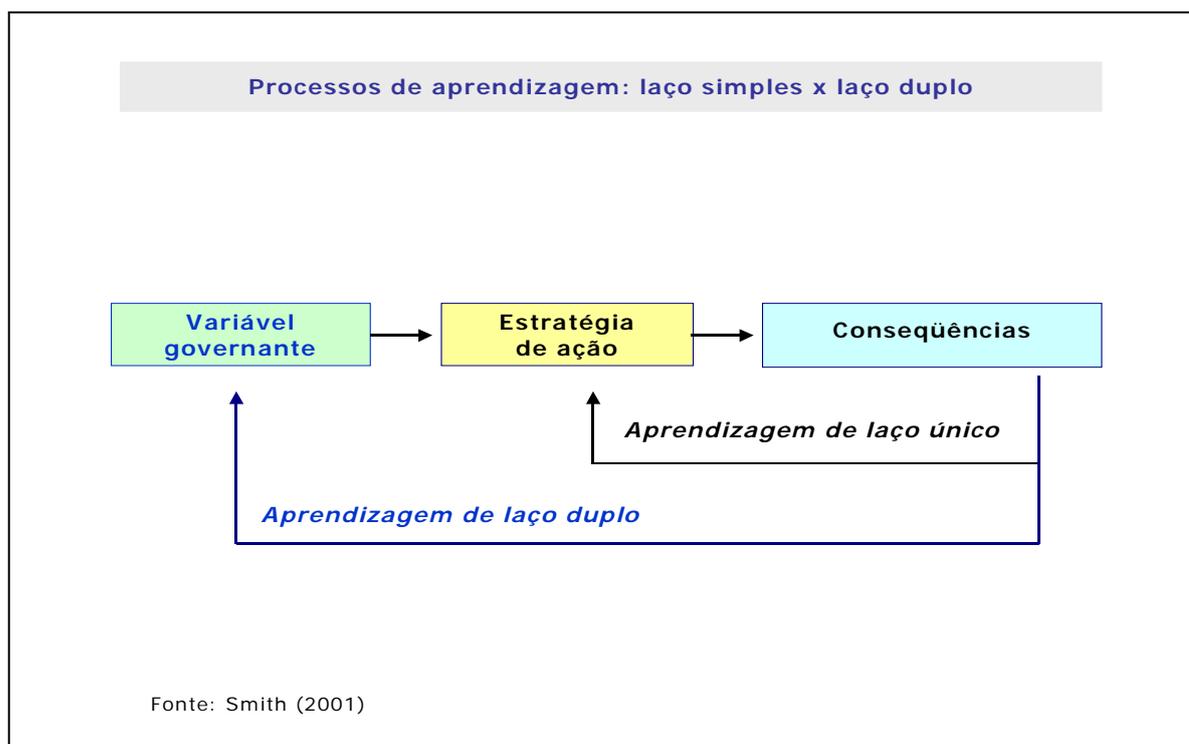
## 6.2 INTERFACES COM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A respeito da relação entre conhecimento e aprendizagem, Sanchez e Heene (1997) afirmam que a aprendizagem representa um processo que muda o *status* do conhecimento, de indivíduos ou de organizações, de diversas maneiras: por meio da modificação das crenças existentes, da adoção de novas crenças, do abandono de crenças anteriormente tidas como verdadeiras, e também da mudança no grau de confiança que as pessoas têm sobre determinada crença ou conjunto de crenças no contexto organizacional. Ou seja, enquanto o conhecimento levar à correção de erros e à solução de problemas, este conhecimento será tido como verdadeiro. Se, ao contrário, não se revelar capaz de solucionar problemas, não haverá aprendizagem, nem será criado conhecimento. Da mesma forma, Prange (2001) afirma que a essência do processo de aprendizagem é o conhecimento. Os dois temas estão intimamente relacionados: a compreensão de um conceito depende do entendimento do outro. É por meio da aprendizagem que se cria conhecimento.

Especificamente a respeito da aprendizagem organizacional, Argyris e Schön (1978) associam essa abordagem à solução de problemas, a partir dos conceitos de aprendizagem de “laço único” e de “laço duplo”. O primeiro conceito envolve mudanças rotineiras e, o segundo, mudanças estruturais.

Para esses autores, estes dois tipos de aprendizagem estão relacionados a dois tipos de teorias que orientam as ações das pessoas, de forma consciente ou não. De um lado, estão as teorias esposadas, relacionadas aos valores e às visões de mundo que as pessoas acreditam que sejam os orientadores de seus comportamentos e de suas ações. De outro lado, estão as teorias em uso, que representam os valores e as visões de mundo implícitas nos comportamentos e nas ações destas pessoas. A Figura 4, a seguir, ilustra a forma como ocorrem esses dois processos de aprendizagem.

**Figura 4: Processos de aprendizagem: laço simples x laço duplo**



Segundo estes autores, as pessoas não estão conscientes de que essas duas teorias nem sempre são convergentes. Ou seja, as teorias esposadas estariam mais próximas de um discurso idealizado, enquanto que as teorias em uso estariam mais próximas da prática real das pessoas. A existência simultânea dessas duas teorias leva a dois tipos de processos de aprendizagem: laço simples e laço duplo.

De acordo com a **Figura 4**, no caso da aprendizagem de laço-único, ocorrem mudanças nas ações das pessoas, mas isso acontece sem que sejam questionados os valores (variáveis governantes) que orientam essas ações. Ou seja, os valores orientadores das ações não são confrontados com estas mesmas ações. Como consequência, a aprendizagem de laço-único não leva a melhorias de performance.

Por outro lado, no caso da aprendizagem de laço duplo, as crenças e valores espousados são confrontados com as crenças e valores implícitos nas práticas concretas das pessoas, os discursos idealizados são confrontados com as ações práticas das pessoas. Desta forma, tanto os valores governantes, quanto as ações praticadas são questionados, ocorre então aprendizagem de laço duplo, pois a mudança é dupla: envolve, ao mesmo tempo, os valores orientadores, bem como as práticas daí decorrentes. Em consequência da aprendizagem de laço duplo, tem-se o aumento da eficácia das pessoas e das empresas.

Entretanto, Grey (2001) afirma que não se pode falar mudança de valores governantes no caso da aprendizagem de laço duplo, uma vez que esta última está restrita aos objetivos de performance organizacional e, assim, subordinada aos valores da racionalidade instrumental.

Por sua vez, Goodman e Darr (1998, p. 419) estudaram a influência dos Sistemas apoiados em Computador (“CAS”) sobre a aprendizagem organizacional em ambientes geograficamente distribuídos. A ênfase do estudo estava voltada para as decisões de adotar ou de contribuir com conhecimentos, sob a forma de combinações *problema/solução*, considerando-se os custos daí decorrentes, em termos de esforço ou de tempo despendido, por exemplo. A pesquisa teve como objeto dois tipos de ambientes informacionais: a) ambiente formal: sistema de biblioteca eletrônica ; b) ambiente informal: comunidades auto-organizadas de aprendizagem, que utilizavam diversos tipos de mídias.

Como resultados da pesquisa, os autores identificaram diversas vantagens dessas comunidades auto-organizadas, em relação ao ambiente formal do Sistema de Biblioteca Eletrônica. Tais vantagens podem ser mais bem compreendidas considerando-se as formas como foram constituídas e também como funcionavam.

Segundo esses autores, essas comunidades eram construídas de forma espontânea, a partir da similaridade de cargos ou atividades, bem como da proximidade geográfica. Seus membros utilizavam mecanismos de comunicação eletrônicos e de outros tipos,

para compartilhar as melhores práticas. Eram formados grupos auto-organizados de gerentes de atividades similares, que se encontravam para trocar informações e melhores práticas relacionadas ao trabalho. Esses grupos surgiam a partir das atividades formais na organização. Daí em diante, os profissionais começaram a desenvolver laços pessoais e percebiam a necessidade de compartilhar informações além das exigências formais de comunicação de trabalho.

Esses grupos pareciam distintos das comunidades de aprendizagem tradicionais, uma vez que: a) eram formados por pessoas nas mesmas categorias de trabalho; b) eram geograficamente distribuídos, porém nas mesmas áreas regionais; c) pareciam ter normas explícitas sobre comunicação; d) eram relativamente pequenos (de seis a oito pessoas).

Em resumo, segundo Goodman e Darr (1998) a interação humana revelou-se de fundamental importância para a aprendizagem no contexto organizacional, e para isso os sistemas de informação tiveram um papel acessório.

Por sua vez, Easterby-Smith *et al.* (2001) analisam a Gestão do Conhecimento no âmbito da Aprendizagem Organizacional, utilizando-se de uma metáfora de vulcões. Os quais podem estar extintos, dormentes ou em erupção. Por exemplo, as discussões entre “aprendizagem organizacional” e “organização de aprendizagem” seriam vulcões em extinção. Entretanto, a Gestão do Conhecimento seria um vulcão em erupção, na medida em que enseja diversas concepções, críticas e controvérsias. Dentre essas críticas, destaca-se a ênfase em artefatos organizacionais, como sistemas e memória, negligenciando o aspecto humano e prejudicando a aprendizagem. Em decorrência, Easterby-Smith *et al.* (2001) propõem o restabelecimento do papel do ator humano nas pesquisas na área da Gestão do Conhecimento.

Com a promessa de superar lacunas desse tipo, surge a Teoria da Criação do Conhecimento, a ser tratada na próxima seção.

### 6.3 A PERSPECTIVA JAPONESA

Entre as principais abordagens reconhecidas na literatura como referência teórica para a Gestão do Conhecimento, destaca-se a Teoria da Criação do Conhecimento, a qual busca “examinar [...] os mecanismos e processos pelos quais o conhecimento é criado” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.6).

Como foi dito, esses autores buscaram suporte para a sua teoria na obra de Platão. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é uma crença a ser justificada (validada) por meio da inovação que deve ser disseminada por toda a organização.

A Teoria da Criação do Conhecimento foi desenvolvida com base em duas dimensões: epistemológica e ontológica. A dimensão epistemológica baseia-se na distinção feita por Polanyi (1983) entre conhecimento tácito e explícito, já citada. Ambas as formas de conhecimento, tácito e explícito, devem integrar-se permanentemente, por meio de símbolos, metáforas e analogias, para a criação de conhecimento nas organizações. A dimensão ontológica, por sua vez, considera o conhecimento uma criação individual, que se expande pela organização por meio de uma espiral, formando uma “rede de conhecimentos da organização”. A partir de processos de interações dinâmicas entre as pessoas, o conhecimento é criado e se expande pela organização, extrapolando “níveis e fronteiras interorganizacionais” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.65).

De forma geral, a teoria é apresentada como uma crítica às práticas das empresas dos dois lados do mundo: Japão e Ocidente: “Enquanto os ocidentais tendem a enfatizar o conhecimento explícito, os japoneses tendem a enfatizar o conhecimento tácito” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.67). Segundo esses autores, no mundo ocidental predomina a concepção de empresa como uma máquina processadora de conhecimento, desde Taylor a Herbert Simon, com ênfase no conhecimento explícito. No Japão, a empresa é vista como um organismo vivo, onde se enfatiza o conhecimento como uma criação social. E a gênese do conhecimento seria baseada na interação dessas duas perspectivas, por meio da integração das duas formas de conhecimento, tácito e explícito.

Assim, de acordo com Nonaka (1997), essas duas formas de conhecimento e as suas diversas combinações no contexto da empresa criadora de conhecimento evidenciam a superioridade da abordagem japonesa diante das visões tradicionais da gestão ocidental:

“O pivô da abordagem japonesa é o reconhecimento de que a criação de novos conhecimentos não é simplesmente uma questão de “processar” informações objetivas. Ao contrário, ela depende do aproveitamento dos ‘insights’ silenciosos e em geral altamente subjetivos, das intuições e dos ‘palpites’ dos funcionários individualmente, e de tornar tais ‘insights’ disponíveis para tese e uso pela empresa como um todo” (NONAKA, p. 27-28)

A partir daí, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem uma síntese entre as visões organizacionais do Ocidente e do Japão para integrar: “o melhor dos dois mundos: a atenção ao lado menos formal do conhecimento, pelos japoneses, e a utilização das tecnologias da informação, pelos ocidentais” (p. 286).

Esse modelo, denominado *middle-up-down*, estaria fundamentado na interação dinâmica de três papéis: a) gerência média; b) altos executivos; e c) funcionários da linha de frente.

Como líderes de equipes, os médios gerentes estão na intersecção dos fluxos vertical e horizontal de informação da companhia. Eles servem de ponte entre os ideais visionários do topo e a freqüentemente caótica realidade de mercado daqueles que se encontram na linha de frente do negócio. Ao criar conceitos de negócio e de produto no nível médio da companhia, os médios gerentes funcionam como mediadores entre ‘aquilo que é’ e ‘aquilo que deveria ser’. Eles fazem a realidade segundo a visão da companhia (NONAKA, 1997, p.43).

Em relação a esse modelo, os gerentes de nível médio assumem um papel crucial para o seu sucesso: uma espécie de ponte vertical entre os altos executivos e os funcionários de linha de frente. Nesse caso, entende-se como pertinente indagar se essa estranha ponte vertical não poderia inibir o diálogo e, em conseqüência, reduzir o escopo do trabalho humano ao labor, privando-o de significado.

Esse argumento ganha força na medida em que cabe aos altos escalões a definição dos sentidos de direção: “pelo estabelecimento de padrões para justificar o valor do conhecimento que está sendo constantemente desenvolvido pelos membros da organização” (NONAKA, 1997, p. 41). Por sua vez, cabe aos funcionários de linha de frente os detalhes cotidianos de uma perspectiva estreita de trabalho:

Mas, embora esses funcionários estejam mergulhados em informações altamente específicas, em geral eles acham extremamente difícil transformar aquelas informações em conhecimento utilizável. De um lado, os sinais do mercado podem ser vagos e ambíguos. De outro, os funcionários podem ficar tão absorvidos em sua própria perspectiva estreita que perdem a perspectiva do contexto maior. E mais, mesmo que os funcionários ‘efetivamente’ desenvolvam idéias e ‘insights’ significativos, ainda assim pode ser difícil comunicar a importância daquela informação para os outros (NONAKA, 1997, p. 39).

Em resumo, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento representa uma perspectiva ampla e promissora, pois viabiliza a geração de inovações de forma permanente. O que pode levar à conquista de vantagem competitiva duradoura por parte das empresas. Nessas condições, o aspecto mais importante da Teoria da Criação do Conhecimento, seria é a transformação de conhecimento tácito em explícito:

Em cada caso, o conhecimento pessoal do indivíduo é transformado em conhecimento organizacional, valioso para toda a empresa. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento [...] Converter o conhecimento implícito em explícito significa encontrar uma forma de expressar o inexprimível (NONAKA, 1997, p. 30-4).

Cabe aqui fazer um paralelo entre a Teoria da Criação do Conhecimento e a Administração Científica, a partir de determinados argumentos de seus próprios autores, por meio do **Quadro 5**, a seguir.

**Quadro 5: Paralelos entre a Administração Científica e a Teoria da Criação do Conhecimento**

	Administração Científica (TAYLOR, 1947)	Teoria da Criação do Conhecimento (NONAKA, 1997)
Papel dos executivos e gerentes	Reunir os conhecimentos dos operários, classificá-los e tabulá-los, para sua posterior transformação em normas, leis ou fórmulas, para orientar a realização do trabalho diário.	Estabelecer os padrões para justificar o valor do conhecimento, ou seja, definir o que é conhecimento.
Papel dos funcionários e operários	Cumprir as determinações da administração científica, uma vez que são incapazes de compreender a complexidade dessa nova ciência.	Os funcionários estão imersos nos detalhes cotidianos de trabalho. Para eles é difícil transformar aquelas informações em conhecimento utilizável ou comunicar as suas idéias e “insights” para os outros.

Fonte: elaborado pelo autor

A respeito do conteúdo do Quadro 5, é possível identificar semelhanças entre os dois autores, tanto em relação à importância do papel dos executivos e gerentes diante dos desafios de definir o que é conhecimento, quanto em relação às dificuldades dos funcionários em termos de construção de conhecimento.

Entretanto, em que pesem as possíveis semelhanças entre as duas perspectivas, abordagens, deve-se reconhecer que a Teoria da Criação do Conhecimento representa um avanço em relação à Administração Científica, considerando-se: a busca de inovação permanente; a ênfase nos ‘insights’ das pessoas; a utilização de metáforas e analogias para a criação do conhecimento; bem como o esforço de combinação entre conhecimento tácito e explícito.

De qualquer forma, o sucesso obtido pela divulgação da Teoria da Criação do Conhecimento no Ocidente, não levou à aplicação prática das proposições ali contidas, nem ao desenvolvimento do modelo universal de gerência ali proposto. Uma das críticas mais comuns à abordagem japonesa, refere-se à dificuldade de se

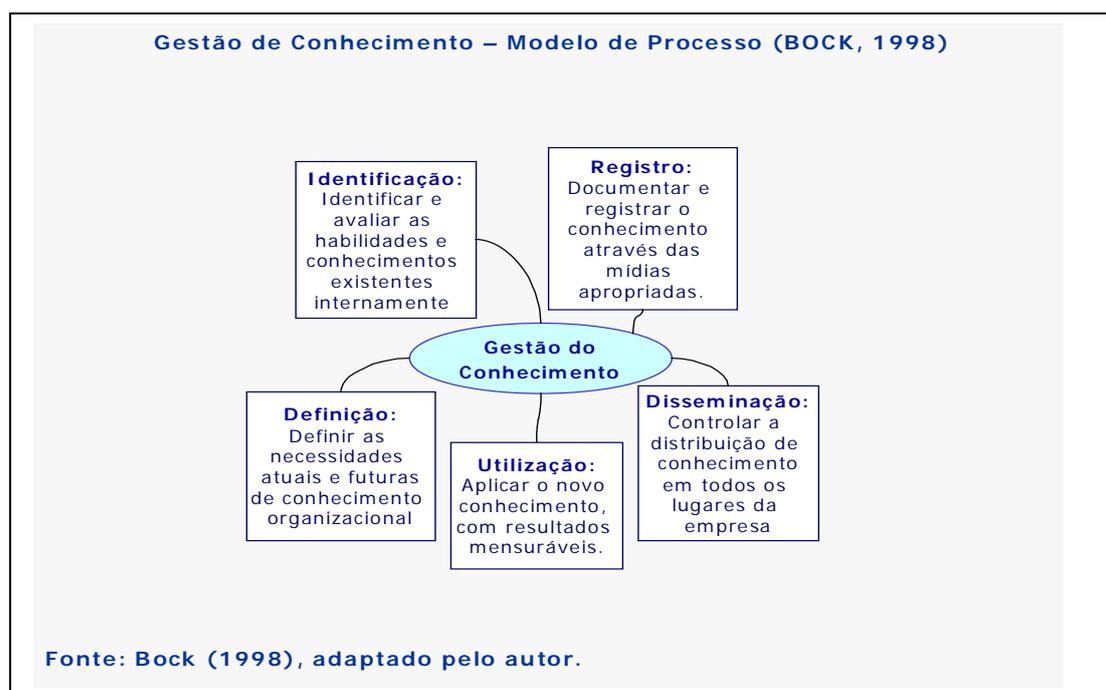
operacionalizar a teoria no ambiente ocidental (GARVIN, 1993; *von KROGH et al.*, 2000). Na visão adotada nesta tese, as dificuldades da Teoria da Criação do Conhecimento não se resumem a questões operacionais. Conforme afirmou seu próprio autor em relação ao papel central da empresa criadora de conhecimento: “Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento” (NONAKA, 1997, p. 30). A ênfase da teoria está voltada para a disponibilização de conhecimentos no contexto das organizações, tema que também está presente na abordagem norte-americana, a seguir.

#### 6.4 A PERSPECTIVA NORTE-AMERICANA

Conforme dito, a Gestão do Conhecimento no mundo ocidental enfatiza principalmente o conhecimento explícito. Davenport e Prusak (1998) realizaram um estudo em empresas ocidentais de grande porte, em que identificaram dificuldades em relação à gestão do conhecimento tácito. Como condições de sucesso para a gestão do conhecimento, eles identificaram a necessidade de uma cultura organizacional favorável e a utilização de sistemas de informação.

Na mesma linha, Bock (1998) descreve o processo de gestão do conhecimento com base em cinco etapas, as quais estão explicitadas na **Figura 5**, a seguir.

**Figura 5: Gestão do Conhecimento: Etapas do Processo**



De acordo com o conteúdo da **Figura 5**, o processo inicia-se a partir da definição das necessidades atuais e futuras de conhecimento, tendo-se como ponto de partida as linhas de orientação estratégica da empresa.

A partir daí é possível identificar as habilidades e conhecimentos existentes internamente à organização. A próxima etapa corresponde à documentação e registro do conhecimento por meio das mídias apropriadas, principalmente com o apoio da Tecnologia da Informação. Em seguida, na quarta etapa, é feita a disseminação do conhecimento através da organização. A quinta e última etapa corresponde à utilização do conhecimento, bem como a avaliação dos seus resultados no contexto organizacional. Ao final dessa etapa, pode-se recomençar um novo ciclo, tendo-se como referência a estratégia da empresa.

#### 6.4.1 A Gestão do Conhecimento no contexto da pesquisa em Sistemas de Informação

Um estudo de autoria de Schultze e Leidner (2002) mostra o estado da arte da Gestão do Conhecimento na área de pesquisa em Sistemas de Informação, com base nas publicações dos principais periódicos norte-americanos. Predominam os objetivos de busca de soluções tecnológicas para problemas de transferência e recuperação de conhecimento.

O conhecimento é visto como um recurso (*commodity*) que pode ser acumulado, manipulado e transferido para outros, homens ou máquinas. Independente das pessoas, o conhecimento é visto como o recurso-chave para o desempenho organizacional. Schultze e Leidner (2002) estruturam a sua pesquisa com base nos quatro discursos vigentes na área de estudos organizacionais: dialógico, crítico, interpretativo e normativo. Para cada discurso, foram identificadas quatro dimensões: a) foco da pesquisa, b) metáfora do conhecimento, c) fundamentos teóricos, e d) implicações para pesquisas futuras.

Estes discursos e as suas respectivas dimensões estão dispostos no **Quadro 6**, a seguir:

**Quadro 6: Gestão do Conhecimento: discursos vigentes nas pesquisas da área de Sistemas de Informação**

<p><b><u>Discurso Dialógico:</u></b>  <u>Foco:</u> a natureza contraditória da Gestão do Conhecimento: a) desenvolvimento de sistemas; e b) relações de poder nas organizações.  <u>Metáfora:</u> o conhecimento com duplo significado: a) ramo do conhecimento; e b) sistema de correção e controle.  <u>Fundamentação teórica:</u> Sociologia da ciência.  <u>Implicações para a pesquisa:</u> o papel da tecnologia e o seu processo de desenvolvimento.</p>	<p><b><u>Discurso Crítico:</u></b>  <u>Foco:</u> os processos sociais relacionados aos especialistas em desenvolvimento de sistemas.  <u>Metáfora:</u> crítica à visão de conhecimento como um recurso neutro.  <u>Fundamentação teórica:</u> Teoria do Processo de trabalho e a obra de Foucault.  <u>Implicações para a pesquisa:</u> o papel dos profissionais de desenvolvimento de sistemas e os métodos utilizados.</p>
<p><b><u>Discurso Interpretativo:</u></b>  <u>Foco:</u> as práticas organizacionais e o contexto da aprendizagem.  <u>Metáfora:</u> conhecimento é a mente organizacional  <u>Fundamentação teórica:</u> aprendizagem organizacional, Teoria dos Níveis de Aprendizagem e as comunidades de prática.  <u>Implicações para a pesquisa:</u> os S.I. como reforço aos procedimentos existentes.</p>	<p><b><u>Discurso Normativo:</u></b>  <u>Foco da pesquisa:</u> soluções tecnológicas  <u>Metáfora:</u> o conhecimento como recurso-chave para o desempenho organizacional.  <u>Fundamentação teórica:</u> teorias da cognição gerencial e da inovação.  <u>Implicações para a pesquisa:</u> sistemas de transferência de informação e melhoria da aprendizagem.</p>

Fonte: Schultze e Leidner (2002), adaptado pelo autor

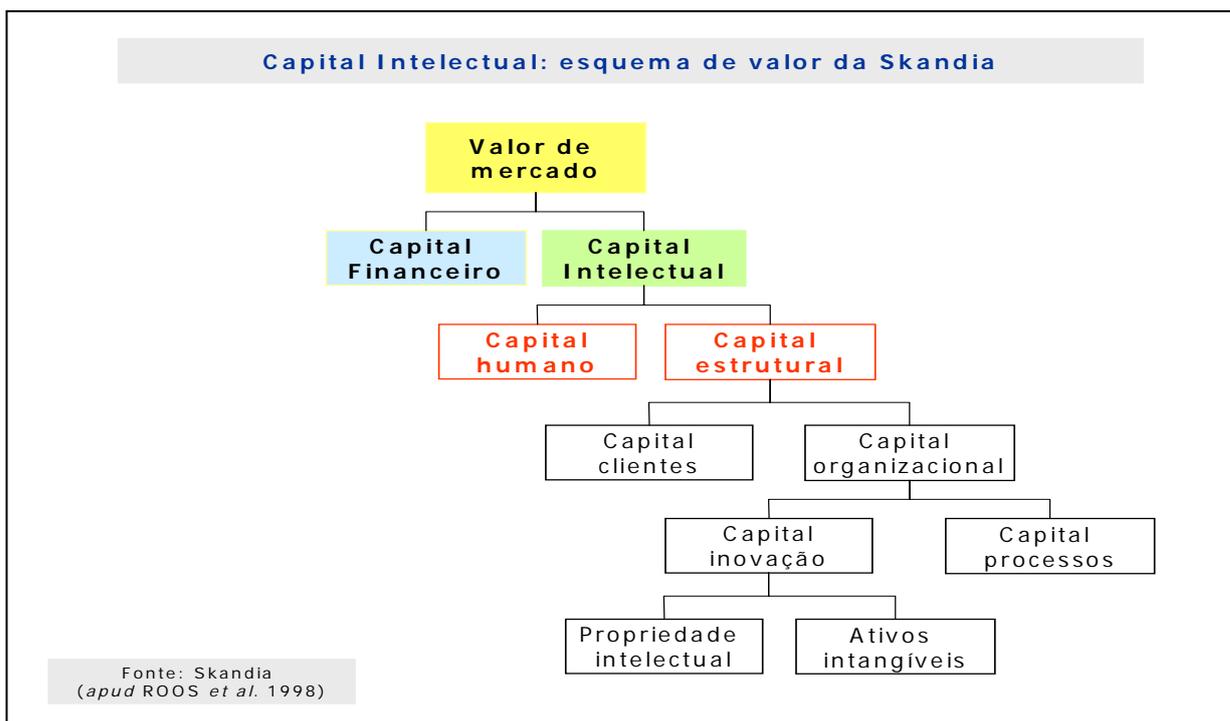
Os resultados mostrados no Quadro 6 parecem confirmar a crítica de Easterby-Smith *et al.* (2001), a respeito da ênfase prioritária da Gestão do Conhecimento em sistemas de informação, em detrimento dos aspectos humanos da aprendizagem. Ou seja, prevalece a pesquisa voltada para a busca de um conhecimento neutro, objetivo e isento de irracionalidades, típico da Era Moderna.

## 6.5 A PERSPECTIVA ESCANDINAVA

A Gestão do Capital Intelectual foi desenvolvida a partir da obra de Sveiby (1998), cuja ênfase é a transformação do capital humano, de propriedade dos empregados, em capital estrutural, de propriedade da empresa (EDVINSSON e MALONE, 1997).

A **Figura 6** mostra o modelo de Capital Intelectual da empresa Skandia, elaborado com base em Sveiby (1998).

**Figura 6: Capital Intelectual: Esquema de Valor da Skandia**



A Figura 6 mostra o esquema de valor da empresa Skandia, com base no conceito de capital intelectual. Segundo esse modelo, o valor de mercado de uma empresa representa a soma do valor financeiro (expresso pelo valor das ações da empresa) ao valor do capital intelectual da empresa.

Segundo Edvinsson (1997, p. 369), cabe aos executivos o papel central de transformar o capital humano em capital estrutural, uma vez que “o capital humano não pode ser apropriado, mas apenas rentabilizado”. Isso ocorre pelo fato de “o capital humano ser muito volátil”, enquanto que o capital estrutural pode ser utilizado para alavancar “o crescimento do capital financeiro”. Para isso, foi desenvolvido um sistema de informação, retratado na Figura 6, que mostra as transformações que devem ocorrer entre capital humano e capital estrutural, em que novas áreas de informação são requeridas, por exemplo: relações com clientes, recursos humanos, T.I. e inovação.

Em suma, a Gestão do Capital Intelectual significa a apropriação pela empresa, do capital humano que era propriedade das pessoas, tendo-se em vista a valorização do capital dos acionistas.

## 6.6 EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS BRASILEIRAS

No ano de 2003, foi publicada uma coletânea de casos de empresas brasileiras, baseada em depoimentos de praticantes a respeito de suas experiências nas áreas de Gestão do Conhecimento e *e-learning* (TERRA, 2003). As experiências dessas empresas foram distribuídas em cinco blocos temáticos: a) Projetos e discussões amplas sobre Gestão do Conhecimento, b) Gestão de competências e talentos, c) Portais de compartilhamento de conhecimento, d) Comunidades de práticas virtuais e, e) *e-learning*. Um resumo dessas experiências está apresentado no Quadro 7 a seguir.

**Quadro 7: Experiências e práticas de Gestão do Conhecimento em empresas brasileiras**

<u>Empresa</u>	<u>Prática</u>
Banco do Brasil	Melhores práticas, trilhas de aprendizagem e banco de talentos
Embrapa	Educação corporativa, Gestão de Pessoas por Competências, Agência de Informação, Comunidades de Práticas, BSC
Ernst & Young	Codificação de conhecimento e disseminação via intranet
IGPR	Portal do Cidadão, Gestão em Rede (Adm. Pública Municipal)
Instituto Fleury	Comunidades de Aprendizagem
Natura	E-learning, Centro de Informações, Memória Viva
SERPRO	Gestão do Conhecimento Organizacional, Competências e Talentos
SIEMENS	Mapeamento e Gerenciamento Estratégico do Conhecimento, Comunidades de Práticas, <i>e-learning</i>
Cidade do Conhecimento - USP	Redes de criação de emprego, educação e renda
WEG	Projetos de CCQ/ISO 9000, Gerenciamento pelas Diretrizes
ALCOA	Comunidades, Mecanismo de Busca Corporativo
Camargo Corrêa	Memória Técnica
CEFET-PR Pós Graduação	Portal de Conhecimentos, Workshop e Fórum
Grupo Abril	Portal Abril de Conhecimento
GE Plastics	<i>e-Solution Center</i>
Imprensa Oficial-SP	Certificação Digital, Gerenciamento de Projetos e Conteúdos
SIET	Portal de intercâmbio de conhecimento da cadeia produtiva
Telebahia Celular	<i>Workflow</i>
SABESP	Universidade Empresarial
Correios, EESC e UFSCR	Comunidades de Práticas Virtuais
ACCOR Brasil, CEF, Datasul, Escola Enfermagem-USP, SEBRAE, SENAC e SENAI-BA, Universidade Anhembí	<i>e-Learning</i>

Fonte: Terra (2003), adaptado pelo autor

Considerando-se o conteúdo do Quadro 7, verifica-se que o tema Gestão do Conhecimento é percebido de forma muito ampla pelos praticantes e abrange assuntos distintos: treinamento, mapeamento de conhecimentos e gestão por competências. Pode-se depreender então que não existe uma concepção universal de Gestão do Conhecimento, nem no Brasil, nem no exterior. Entretanto, segundo os relatos dos próprios autores, existe a possibilidade futura da criação de portais de conhecimento e de universidades corporativas em todas essas empresas (TERRA, 2003).

Na seção seguinte, serão apresentadas algumas práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil.

## 6.7 EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BANCO DO BRASIL

Especificamente com relação à Gestão do Conhecimento, o Banco do Brasil vem desenvolvendo diversas iniciativas, dentre elas: (a) Programa Trilhas de Aprendizagem: seu objetivo é apoiar os funcionários do Banco nos seus percursos de profissionalização; (b) Programa Talentos e Oportunidades-TAO: é um grande sistema de informações sobre a base de competências pessoais dos funcionários; o funcionário informa os seus conhecimentos e habilidades e concorre às oportunidades disponibilizadas pela empresa, via sistema eletrônico *on line*; (c) Programa Gestão pela Excelência – PGE: seu objetivo identificar e compartilhar as melhores práticas de gestão da empresa, por meio de oficinas de debate face-a-face e também por meio do próprio “site” da Universidade Corporativa do Banco do Brasil (VIANA, LEITE e CARBONE, 2003). Essas experiências foram alvo de pesquisa do IPEA conforme o Quadro 8 a seguir.

**Quadro 8: Estágios de institucionalização da Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil**

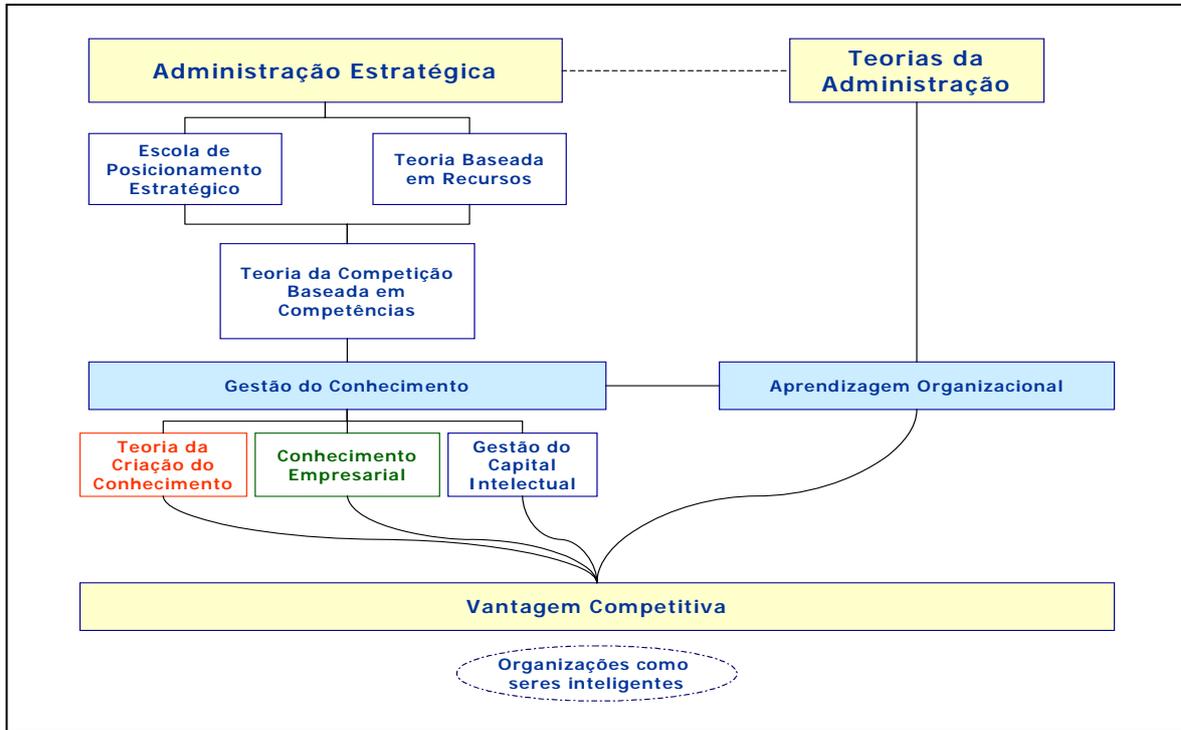
<u>Estágios</u>	<u>Evidências</u>
Estágio I: Início	Grupo informal de estudos sobre o tema; incentivo institucional; evidências de compartilhamento de conhecimentos associado à ascensão profissional.
Estágio II: Desenvolvimento da estratégia	Equipe formada para gerenciar práticas de Gestão do Conhecimento; um funcionário cursando doutorado na área; apoio da área de Tecnologia da Informação.
Estágio III: Desenho e implementação de práticas	Projetos já implantados: Gestão por Competências, Farol Gerencial, Banco de Talentos; avaliação das práticas de G. C. da Universidade Corporativa; projetos para alcançar todas as áreas de negócio da empresa
Estágio IV: Desenho	Divulgação sistemática das práticas de G. C.; orçamento por projetos na área.
Estágio V: Institucionalização	Alinhamento do sistema de G. C. com os Fatores Críticos de Sucesso e as competências da indústria bancária.

Fonte: IPEA (2004), adaptado pelo autor

Neste capítulo, foi argumentado que a Gestão do Conhecimento é orientada pelos mesmos pressupostos das Teorias Administrativas e das Teorias da Estratégia, em que o conhecimento permanece separado da ação. Esse tema continua no próximo capítulo.

A Figura 7 mostra as principais abordagens abordadas neste capítulo 6.

**Figura 7: Visão geral do capítulo 6**



Fonte: elaborado pelo autor

## 7 O CONHECIMENTO NA PÓS-MODERNIDADE

[...] erramos em denominar ciência o que não passa de um sistema aperfeiçoado de meios para aumentar o rendimento imediato do equipamento e da mão-de-obra.  
Friedmann (1972, p. 74).

Este capítulo, composto de três seções, está voltado para uma visão de conhecimento orientada por uma perspectiva pós-moderna. A primeira trata da Sociedade de Informação, em que são discutidas mudanças que estão ocorrendo no contexto das organizações, especialmente no mundo do trabalho. A segunda aborda uma concepção de ciência pós-moderna, onde se busca integrar as duas concepções de vida humana discutidas anteriormente: a *vita contemplativa* e a *vita activa*. A terceira seção trata o conhecimento como construção social e histórica, com base na interação entre pessoas e fundamentada em preceitos éticos.

### 7.1 SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO

Como foi dito no início desta tese, a Gestão do Conhecimento insere-se no debate das teorias contemporâneas típicas da Sociedade de Informação, em destaque em meio às diversas transformações vigentes nesta virada de milênio.

Essas transformações são decorrentes de novas demandas que ocorrem diante de um cenário político, social e econômico em que estão presentes novas visões de mundo e de sociedade. Assim, de acordo com Castells (1999, p. 19):

Nos últimos vinte e cinco anos deste século que se encerra, uma revolução tecnológica com base na informação transformou nosso modo de pensar, de produzir, de consumir, de negociar, de administrar, de comunicar, de viver, de morrer, de fazer guerra e de fazer amor

Coerente com isso, considerando-se as profundas transformações sociais ocorridas nas últimas décadas, Kumar (1997, p. 9) afirma que as sociedades industriais do presente: “passaram por mudanças de tal alcance que não podem ser mais aceitas pelos velhos nomes nem estudadas no contexto de antigas teorias”. Essas sociedades seriam agora, de várias maneiras, pós-industriais: pós-fordistas, pós-modernas e mesmo pós-históricas, as quais têm como elemento comum a herança iluminista da crença no progresso e na racionalidade (KUMAR, 1997).

Nesse âmbito, o conhecimento tende a ser visto como recurso substituto do trabalho e fonte e riquezas para a sociedade, o que tem suscitado controvérsias. Alguns autores, como Drucker (1993), argumentam que a substituição do trabalho pelo conhecimento seria a grande mudança paradigmática da sociedade pós-capitalista. Na

mesma linha, Sveiby (1998), fazendo analogia à obra de Adam Smith, trata o conhecimento como a nova riqueza das organizações.

Entretanto, há autores que caminham em outras direções, por exemplo: o fim do casamento longo e tumultuado entre capital e trabalho, com o primeiro tornando-se independente do segundo (BAUMAN, 2001); a tendência à automatização do trabalho nas empresas que leva à transferência das qualificações das pessoas para as máquinas no contexto da especialização flexível do “novo capitalismo” (SENNETT, 2001, p. 84); a exportação de trabalho manual dos países desenvolvidos para o Terceiro Mundo e a desigualdade crescente entre uma elite qualificada e uma massa dedicada ao trabalho braçal (SENNETT, 2004).

Em meio a esses debates, uma das questões mais importantes refere-se aos possíveis impactos da tecnologia da informação sobre o emprego, principalmente considerando-se a possibilidade de substituição do trabalho pelo conhecimento.

A esse respeito, Kumar (1997) afirma que essas mudanças ainda estão em suas fases iniciais, e que ambas as hipóteses, otimistas ou pessimistas, são plausíveis. Uma terceira possibilidade também é admitida: a combinação entre redução de empregos e o aumento de oportunidades para atividades gratificantes não remuneradas.

De qualquer forma, parece haver uma percepção comum a essas abordagens, uma tendência a se contrapor duas realidades sociais distintas: uma emergente era do conhecimento que começa a invadir um espaço antes ocupado exclusivamente pela velha economia industrial, uma mescla de “senso de fim” com “novos começos” (KUMAR, 1997, p.17). Coerente com esse argumento, Bauman (2005, p. 120) descreve a atual “modernidade líquida”:

Se a vida pré-moderna era uma recitação diária da duração infinita de todas as coisas, com exceção da existência mortal, a vida líquido-moderna é uma recitação diária da transitoriedade universal. Nada no mundo se destina a permanecer, muito menos para sempre. Os objetos úteis e indispensáveis de hoje são, com pouquíssimas exceções, o refugio do amanhã. Nada é necessário de fato, nada é insubstituível. Tudo nasce com a marca da morte iminente, tudo deixa a linha de produção com um ‘prazo de validade’ afixado.

Nessa mesma direção, Sennett (2001) destaca as mudanças que estão ocorrendo no mundo do trabalho sob o discurso da flexibilidade no contexto do “novo capitalismo”. Esse autor identifica os três elementos que compõem o sistema de poder subjacente a este discurso: “reinvenção descontínua das instituições; especialização flexível de produção e concentração de poder sem centralização” (SENNETT, 2002, p. 54).

No caso da reivenção descontínua das instituições, essas mudanças estão descritas nos manuais e revistas de negócios e reflete as práticas da administração moderna: o discurso da repulsa à rotina burocrática; a superação das hierarquias piramidais fordistas pela elasticidade da rede; a busca de rompimento com o passado, que é invocada pela própria expressão “reengenharia” que leva à “sugestão de eficiência enganadora“. Segundo esse autor, a maior consequência da moderna administração, nos Estados Unidos, foi a redução de empregos: “As estimativas dos números de trabalhadores empregados que foram reduzidos de 1980 a 1995 variaram de um mínimo de 13 milhões a um máximo de 39 milhões” (SENNETT, 2002, p. 57).

Sobre a produção flexível, Sennett (2002, p. 80) afirma que os trabalhadores tiveram as suas funções esvaziadas, tornaram-se dependentes de programas de computador e não podem mais ter conhecimento prático: “O trabalho não é mais legível para eles, no sentido de entender o que estão fazendo”. Para ele, existe um motivo econômico para essas mudanças simplificadoras do trabalho: “permitem à empresa contratar trabalhadores com salários mais baixos que antes, quando eram os trabalhadores e não as máquinas, que possuíam as qualificações [...] A dificuldade é contraprodutiva num regime flexível” (SENNETT, 2002, p. 84).

Sobre a concentração sem centralização, Sennett (2002, p. 63) revela um oxímoro: “a concentração de poder, sem centralização de poder”, ou seja, sob o discurso da transferência de controle às categorias hierarquicamente inferiores, são implementados novos sistemas de informação. Esses sistemas, aliados às reestruturações e reduções de camadas hierárquicas, ampliam os poderes de comando e controle por meio de sistemas de metas de resultados, em que “cada unidade tem liberdade de cumprir da maneira que julgar adequada. Essa liberdade é, no entanto, especiosa” (p. 65).

Em suma, a se confirmar as visões “pessimistas” de Sennett (2004; 2002) e de Bauman (2001) a respeito da sociedade de informação do século XXI, pois a simplificação do trabalho estaria se confirmando o argumento de Arendt (2001) da redução da *vita activa* ao labor no contexto da produção moderna, com a exclusão do trabalho e da ação política. O que tem consequências diretas sobre a Gestão do Conhecimento: a possibilidade de criar conhecimento no contexto organizacional fica prejudicada, uma vez que o labor não tem capacidade de gerar conhecimento.

Por sua vez, Hidding e Catterall (1998, p. 4) adotam uma postura “otimista”, quando descrevem o processo de mudança de paradigma da era industrial em direção à

era da informação que estaria ocorrendo nas organizações desde a virada de milênio. Essa transição pode ser resumida por meio do **Quadro 9**, a seguir.

**Quadro 9: Era industrial e era da informação**

	<u>Era Industrial</u>	<u>Era da Informação</u>
Metáfora organizacional	Máquina	Floresta tropical
Gestão por:	Controle	Persuasão
Foco:	Bens tangíveis	Serviços e informação
Ativos-chave:	Fábricas, equipamentos	Conhecimento
Trabalho:	Pensar x fazer	Pensar = fazer
Estutura organizacional:	Hierarquia	Rede
Comunicação:	De um para muitos	De muitos para muitos
Computadores são para:	Computação	Comunicação
Disseminação da informação:	Empurrar	Puxar
Retornos de escala:	Decrescentes	Crescentes
Poder de barganha:	Fornecedor	Comprador
Disciplina de referência:	Física	Biologia
Filosofia:	Modernismo	Pós-modernismo

Fonte: Hidding e Catterall (1998, p. 4).

O **Quadro 9** apresenta diversos contrastes que podem ser explicitados em cada uma de suas linhas. Inicialmente, na coluna do lado esquerdo, tem-se uma organização industrial típica do fordismo, cuja metáfora é uma máquina que se move de forma linear ao longo de um trilho. Seu modelo de gestão é baseado na hierarquia, no controle e na previsibilidade. A disciplina de referência é a Física, considerando-se a ênfase em aspectos quantitativos, passíveis de mensuração, como é o caso dos seus ativos-chave. Estes são bens tangíveis, como máquinas e equipamentos, que se desgastam com o uso e levam a retornos decrescentes. Entretanto, o poder de barganha está do lado do fabricante, em função do seu poder de mercado. Nesta organização a comunicação é unilateral e a informação é disseminada (empurrada) de cima para baixo. Em relação ao trabalho, prevalece a ruptura entre concepção e execução, entre pensamento e ação.

Por outro lado, na coluna da direita do **Quadro 9**, são apresentados determinados aspectos de uma organização típica da era da informação. Essa organização, ao mesmo tempo em que pode ser identificada como uma empresa pós-fordista, também admite a possibilidade da ocorrência dos três componentes da *vita activa*: labor, trabalho e ação política. Inicialmente, a organização é representada pela metáfora da floresta tropical, considernado-se a multiplicidade de espécies vivas que interagem de forma interdependente.

Além disso, há uma infinidade de trilhas que podem ser escolhidas para se chegar a um determinado lugar ou para se atingir um determinado objetivo. Coerente com isso, o modelo de gestão está baseado na persuasão e no diálogo, pois o foco desta

organização são os serviços e as informações, que são disseminados (puxados) pelos atores envolvidos, em um ambiente cujos ativos-chave são baseados em conhecimento. Para isso, a comunicação por meio de uma estrutura em rede, em múltiplas direções, com o suporte do computador, uma máquina cuja função vai muito além do processamento de informações. O cliente, por sua vez, está melhor informado, o que pode aumentar os seus níveis de exigência e o seu poder de barganha. Finalmente, segundo esses autores, ocorrem mudanças no contexto do trabalho, com a eliminação da ruptura entre pensamento e ação. Na visão adotada nesta tese, estas últimas mudanças relacionadas à integração entre pensamento e ação, caso venham a se confirmar, elas seriam de extrema relevância, uma vez que estaria caindo por terra uma tradição iniciada desde a Grécia antiga e mantida até os dias de hoje.

Da mesma forma, é possível identificar na organização da coluna da direita do **Quadro 9**, diversos aspectos que favorecem a existência do trabalho e da ação política:

- A metáfora da organização como floresta tropical e a biologia como disciplina de referência levam ao conceito de organismo vivo, o qual está associado às idéias de imprevisibilidade e de incerteza, inerentes à ação política, as quais são essenciais para a criação de conhecimento;
- o modelo de gestão baseada na persuasão, juntamente com o conceito de trabalho que integra pensamento e ação, que evidenciam a presença da ação política;
- a comunicação de muitos para muitos, com o apoio do computador, e a estrutura em forma de rede, que favorecem a interação das pessoas, e que assim, permitem o registro da memória técnica, e assim podem viabilizar o trabalho em lugar do labor.

De forma geral, Hidding e Catterall (1998) sugerem a necessidade de se propor novos modelos de gestão que sejam mais adequados à realidade da era da informação. Para esses autores, não se trata da simples exclusão das idéias e das práticas da era industrial, mas a convivência de dois paradigmas concorrentes. Isso significa que organizações diferentes podem ocupar os mais diversos pontos de uma escala que inclui questões como: segmento de negócios, leque de produtos e serviços, cultura, história. Assim, apesar da tendência em direção à era da informação, nem todas as organizações precisam adotar completamente as características desse paradigma.

A última linha do **Quadro 9** em que se faz o contraponto da organização orientada pela filosofia pós-moderna com a organização orientada pela filosofia da era moderna, os autores entendem que essas duas perspectivas não devem ser vistas de forma excludente no contexto das organizações. Por exemplo, em relação ao contraste da linha “*Estrutura: hierarquia x rede*”, uma organização pode adotar uma perspectiva híbrida, combinando um pouco de cada paradigma.

Entretanto, na hora de colocar em prática as suas idéias a respeito do funcionamento dessas organizações, esses autores revelam-se completamente sintonizados com o paradigma modernista. Hidding e Catterall (1998) apresentam, a título de ilustração, algumas características de um modelo de organização de aprendizagem:

- o conhecimento visto como recurso, em substituição ao trabalho; a possibilidade de dirigir e gerenciar a aprendizagem;
- os objetivos de conquista de vantagem competitiva e maximização dos resultados;
- o esforço para tornar a mudança previsível;
- a acumulação de ativos de conhecimento e a disseminação de pacotes de excelência.

É visível, nesse exemplo, que a organização de aprendizagem opera principalmente no contexto do paradigma modernista, em que a hegemonia da racionalidade instrumental é evidente. Nesse caso, deve-se reconhecer que a ciência moderna proporcionou à humanidade, ao longo dos últimos séculos, um avanço do conhecimento técnico e científico jamais imaginado. Nas mais diversas áreas da ciência, o controle dos fenômenos naturais e a prometida exploração infinita dos recursos da natureza levaram ao prolongamento das expectativas e da qualidade de vida de forma significativa (SANTOS, 2000).

Entretanto, a ênfase na eficiência técnica inspirada em uma racionalidade eminentemente instrumental – além de deixar diversos problemas pendentes nos dias de hoje, como a miséria e a fome – gerou novas preocupações para a humanidade, entre as quais o risco de destruição do planeta. A Ciência Moderna, emancipada de outros saberes tidos como irracionais, como a ética, a política, a arte, a justiça, “transforma-se numa força produtiva de tecnologia e, simultaneamente, numa força produzida pela tecnologia” (SANTOS, 2000, p. 143). Em outras palavras, a promessa moderna de “progresso material e social [...] hoje em dia parece cada vez mais distante” (REED, 1999, p. 62).

De acordo com Santos (2000), a simples possibilidade desse diagnóstico mostra a crise paradigmática em que se encontra a ciência moderna, a qual não pode ser superada por reformas parciais.

Dessa forma, Alvesson e Deetz (1996) enfatizam a urgência de novas áreas de aplicação de novas perspectivas teóricas, diante de um contexto de desilusão modernista, da parte de administradores e teóricos da administração. O declínio dos pressupostos modernistas abriu espaço para a teoria crítica e para o pós-modernismo. As causas da desilusão seriam várias, dentre elas:

- as mudanças ambientais relacionadas ao crescimento no tamanho das organizações;
- a intensificação das tecnologias da informação/comunicação;
- a estagnação econômica;
- os problemas ecológicos do planeta;
- as turbulências de mercado em escala mundial; e
- as mudanças no mundo do trabalho, como a redução da classe trabalhadora, a profissionalização da força de trabalho e os conflitos menos evidentes.

Tudo isso tem levado a uma crise crescente da racionalidade instrumental, base de todo o discurso modernista. Nessas condições, a administração moderna começa a perder força principalmente considerando-se as suas limitações estruturais para o controle da natureza, das pessoas e da sociedade. Os custos da burocracia começam a exceder os seus benefícios. De forma geral, as teorias crítica e pós-moderna descrevem o desenvolvimento ocidental como um modernismo progressivo e instrumental, uma mescla de ganhos e custos elevados (ALVESSON, DEETZ, 1996).

Esses autores advertem que não se pode falar de um período pós-moderno, pois faltam evidências empíricas para isso. O próprio discurso sobre organizações pós-modernas pode representar apenas novos rótulos e conceitos. Entretanto, segundo esses autores, trata-se de um campo relativamente novo para os estudos de gestão, uma área complexa e multidisciplinar, em que há autores que utilizam simultaneamente as duas abordagens, e outros que consideram as suas diferenças irreconciliáveis.

De qualquer forma, as duas abordagens “proporcionam caminhos únicos para se compreender as organizações e sua administração” (ALVESSON e DEETZ 1996, p. 227).

Essa ambivalência é coerente com a pós-modernidade, a qual transcende a modernidade, ao invés de excluí-la, combinando o antigo com o novo (BAUMAN, 1999). Entra em cena uma perspectiva de ciência de orientação pós-moderna.

## 7.2 EM DIREÇÃO À CIÊNCIA PÓS-MODERNA

A concepção de ciência pós-moderna está fundamentada na busca de antigas tradições vigentes desde a Grécia antiga e a Idade Média. São práticas e saberes provenientes da Filosofia e da Teologia, como a ética e a política, que foram vistas como irracionais e desprezadas pela ciência moderna. Entretanto, a crise do paradigma modernista estaria diretamente ligada a essas lacunas.

Em decorrência, começa a se vislumbrar uma nova ciência diante de um conjunto de condições teóricas que leva à “reconceptualização da ciência que existe”. (SANTOS, 2000, p. 148). Tais condições teóricas podem ser resumidas da seguinte forma:

- A epistemologia deve ser submetida à reflexão hermenêutica, para a sua validação sociológica.
- A reflexão hermenêutica significa desconstruir os objetos e as imagens teóricas que a ciência constrói sobre si própria.
- Essa desconstrução está fundamentada no pragmatismo norte-americano. Isso significa que não basta ao conhecimento científico, a sua validação teórica, epistemológica. Além disso, a ciência precisa ser validada em termos de suas conseqüências práticas, tanto na comunidade científica, como também na sociedade em geral. Em outras palavras, a verdade científica deve ser contextualizada, deve estar aberta a outros saberes, por meio do pragmatismo ou da retórica.
- Essa perspectiva de ciência está fundamentada em uma dupla ruptura paradigmática: epistemológica e sociológica. O que significa que o conhecimento científico deve ser superado a partir dos seguintes princípios: nivelamento progressivo dos discursos, dos saberes e das comunidades que os produzem; reconstituição do equilíbrio entre adaptação e criatividade, e; superação da dicotomia contemplação versus ação.
- A primeira ruptura, epistemológica, representa a superação do senso comum pelo rigor científico: “O senso comum é um ‘conhecimento’ evidente que pensa o que existe tal como existe [...] um pensamento necessariamente conservador e fixista”. Neste caso, a ciência tem o papel de romper com essas

‘verdades evidentes’, com este conhecimento conservador, deve construir um novo universo conceitual.

- A segunda ruptura, é de natureza sociológica, implica submeter o conhecimento científico à validação social.

Assim, de acordo com Santos (2000), os objetivos da ciência devem estar subordinados aos objetivos e aos interesses sociais, não podem estar restritos ao campo da racionalidade instrumental, mas deve incluir os princípios da racionalidade substantiva. Para isso, deve-se relativizar a objetividade da ciência levando-se em consideração outras fontes e outros tipos de saberes, que admite o uso de metáforas, analogias e outras figuras de retórica.

Nesse contexto, o ser humano deve ser sempre o sujeito e o objeto da reflexão hermenêutica. Isso significa que as ciências sociais devem ter precedência sobre as ciências naturais e, além disso, no âmbito das ciências sociais, devem-se privilegiar as correntes comprometidas com a compreensão crítica do mundo.

Da mesma forma, THUILLIER (1994, p. 30-1) afirma que relativizar a ciência não significa utilizar uma lógica simplista que empurra o saber científico “para o abismo em fundo do irracionalismo”. Ao contrário, significa aceitar os limites do saber científico,

[...] reconhecer que os homens de ciência são precisamente homens, e não espíritos puros; em compreender que ‘o método experimental’ define um ideal mas não previne automaticamente contra os erros, em admitir que qualquer pesquisa científica renove pressupostos cujo valor absoluto não está assegurado; em reconhecer igualmente que na base da construção dos ‘fatos’ estão certas escolhas que talvez venham a ser contestadas; e assim por diante [...] A ciência moderna, em poucas palavras, nos faz perceber *relações significativas*; a derrapagem cientificista só começa a partir do momento em que se considera que nenhuma outra maneira de compreender o real é possível.

Esse argumento revela-se coerente com a advertência feita por Hume (1984, p. 134) há mais de duzentos anos: “Cultiva a tua paixão pela ciência [...] mas que tua ciência seja humana e tenha aplicação direta à ação e à sociedade”.

Da mesma forma, de acordo com Santos (2000, p. 35), deve-se questionar “um paradigma que se orienta pelos princípios da racionalidade formal ou instrumental, irresponsabilizando-se da eventual irracionalidade substantiva ou final das orientações ou aplicações técnicas do conhecimento que produz”.

Na visão adotada nesta tese, esta perspectiva de ciência pós-moderna pode ser inspiradora de novas formas de se pensar e praticar a administração. Nesta direção, serão mostradas de forma resumida, as três contribuições dos seguintes autores, as quais podem ser vistas de forma complementar: Ghoshal e Bartlett (2000), proposta de um novo contrato moral; Aktouf (1996), proposta de novas formas de pesquisa em administração; Chanlat (1992), proposta de uma nova ética das relações nas organizações.

Em primeiro lugar, Ghoshal e Bartlett (2000) propõem um novo contrato moral, a partir de pesquisas feitas em empresas que são entendidas como criadoras de valor para a sociedade (como a Kao, a 3M e a ABB). Esse contrato moral incluiria a inovação contínua, a realização de intercâmbios econômicos com ganhos para todas as partes envolvidas e a melhoria dos padrões de vida da sociedade.

Segundo eles “a capacidade da organização em criar constantemente mais valor para a sociedade é um produto da filosofia gerencial que visualiza a empresa não apenas como entidade econômica.” Além disso, a empresa deve ser vista como uma “instituição social em que as pessoas são capazes de se comportarem de forma mais cooperativa e menos egoísta do que na economia de livre-mercado” (GHOSHAL e BARTLETT, 2000, p. 267).

Aktouf (1996) propõe a renovação do papel do cientista social, rumo a novas formas de orientação da pesquisa científica, conforme a seguir:

- A pesquisa deve ter como objetivo a busca do equilíbrio social e ambiental, em lugar da maximização, considerando-se as limitações naturais do planeta.
- O sentido da pesquisa deve ser o conhecimento fundamental, e não a razão instrumental.
- As pessoas não devem ser tratadas como recurso, mas como seres humanos.
- A empresa deve ser adaptada ao homem, e não o contrário.
- Deve-se maximizar o valor de uso e o valor do trabalho, ao invés do valor de troca.

Chanlat (1992) comenta sobre um movimento de retorno às interrogações morais e éticas no mundo das organizações e da gestão. Essa mudança seria atribuída a diferentes fatos que estariam ocorrendo principalmente no contexto das empresas e das universidades norte-americanas: os inúmeros escândalos financeiros envolvendo grandes empresas multinacionais, a prevalência de atitudes egoístas dos alunos dos

cursos de gestão; conseqüências sócio-econômicas da especulação; as perturbações geradas pela técnica e, além disso, a baixa generalizada da consciência profissional.

Diante desse quadro complexo, Chanlat (1992) propõe uma nova ética das relações nas organizações baseada em dois níveis, o individual e o corporativo. A ética individual indica o equilíbrio assentado em um tríplice interesse: por si próprio, pelos outros e pela instituição, a partir de valores relacionados à solidariedade, à reciprocidade e à individuação. A ética coletiva sugere um duplo interesse: pelas pessoas e pela coletividade, aqui incluídas a preocupação com a equidade, a qualidade de vida no trabalho e a preservação do meio-ambiente. Segundo esse autor, apresenta-se uma arte de viver que só é possível através da instituição do diálogo.

Em suma: “Uma nova ética das relações se nos impõe: é uma nova arte de viver que devemos inventar. É a cultura e não a economia que define a alma humana!” (CHANLAT, 1992, p. 73).

Para isso, Chanlat (1992), busca inspiração na Grécia antiga, pois utiliza como referência a obra de Aristóteles:

No domínio da prática, o fim não consiste no estudo e no conhecimento puramente teóricos das diferentes ações mas, antes de mais nada, na sua execução. Em princípio, no que concerne igualmente à virtude, não é suficiente apenas saber-se o que ela é, mas deve-se esforçar igualmente por possuí-la e colocá-la em prática ou, então, se houver outro meio, por este tentar tornar-se homem de bem (ARISTÓTELES apud CHANLAT, 1992, p. 69).

Em coerência com as propostas contidas neste item, à luz da perspectiva de ciência pós-moderna, será apresentada a partir de agora a visão de conhecimento como uma construção social e histórica.

### 7.3 O CONHECIMENTO COMO UMA CONSTRUÇÃO SOCIAL E HISTÓRICA

Reitera-se o que já foi afirmado anteriormente a respeito da melhor compreensão da Gestão do Conhecimento e também para a proposição de modelos mais adequados à esta nova era do conhecimento. Considera-se de fundamental importância recuperar as discussões anteriores a respeito das concepções de conhecimento e trabalho, desde a antiguidade até era moderna. Isso deve ser feito para permitir que se leve em conta, simultaneamente, os objetivos performance e sucesso, tanto em nível organizacional, quanto em nível individual, principalmente considerando que as pessoas são, por excelência, os sujeitos do conhecimento.

Na década de 60, Berger e Luckmann (1966) buscam na obra de Marx o argumento de que o conhecimento tem como origem o trabalho humano. Eles afirmam

que o conhecimento é construído socialmente, à medida que o homem, em suas atividades cotidianas se depara com algum tipo de problema. Ou seja, enquanto não ocorrem problemas, aceitam-se a realidade como certa e o conhecimento como verdadeiro. Mais ainda, só há aprendizagem quando o homem, em suas interações com o mundo, supera desafios e transforma esta realidade. O mundo do trabalho, em seu potencial infinito de geração de desafios e eventos inesperados, revela-se como o ambiente mais propício para os processos de aprendizagem.

Fahey e Prusak (1998, p. 267) argumentam que o conhecimento não pode ser visto simplesmente como um estoque físico a ser identificado e gerenciado no ambiente organizacional, como algo independente dos indivíduos responsáveis por sua criação.

Diferente de dados e informações, o conhecimento é um processo constante de movimento e mudança, voltado para o futuro, na medida em que influencia a tomada de decisão e implica em ação de significado relevante. Segundo estes autores, "o conhecimento só existe em função das pessoas que conhecem. Só existe conhecimento se houver a presença do conhecedor. O conhecimento não tem vida própria" [...] "o conhecimento é o que o conhecedor conhece".

Esses autores também questionam a ênfase dada às tecnologias da comunicação e da informação, com o objetivo de capturar e transmitir dados e informações, deixando em segundo plano a interação humana. Eles advertem que o contato tecnológico não pode substituir o diálogo face-a-face que é possibilitado pela interação humana, o que implica que o "conhecimento é primariamente uma função e uma consequência do encontro e da interação das mentes. A intervenção humana permanece a única fonte de geração de conhecimento" (FAHEY e PRUSAK, 1998, p. 273).

O trabalho humano é visto como a origem principal do conhecimento e, portanto, da inovação. Entra em cena a concepção de aprendizado como uma construção sócio-histórica, onde o conhecimento é visto como algo inseparável do conhecedor.

Em decorrência, entende-se como fundamental a necessidade de se criar situações propícias ao desenvolvimento psicológico das pessoas no ambiente de trabalho, em coerência com as contribuições de Herzberg (1966), apresentadas anteriormente.

Tais contribuições são semelhantes à epistemologia construtivista de Piaget (1976). Segundo esse autor, o conhecimento é construído por meio de elaborações

sucessivas de novas estruturas cognitivas, as quais são caracterizadas por trocas constantes de conhecimentos.

O conhecimento é decorrente das interações recíprocas entre a experiência do objeto e a reflexão do sujeito.

O conhecimento não procede nem da experiência única dos objetos, nem de uma programação pré-formada no sujeito, mas de uma interação entre ambos, que resulta em construções sucessivas com elaborações constantes de estruturas novas, graças a um processo de equilíbrios majorantes, que corrigem e completam as formas precedentes de equilíbrio (PIAGET, 1976, p. 7).

Na mesma direção, García e Fabregat (1998, p. 92) afirmam que: “todo conhecimento suscita, na medida em que resolve os problemas anteriores, novos problemas. Isso implica melhoria cognitiva, exigida por uma necessidade intrínseca de construção ou superação”. Para tanto, devem ser consideradas as condições sócio-históricas dos atores que criam conhecimento, o que, segundo a visão adotada nesta tese, é coerente com o pensamento de Pascal (1984), mencionado anteriormente.

O conhecimento representa um processo que é deflagrado pela ação do sujeito. A construção do conhecimento se dá por meio de dois processos complementares: assimilação e acomodação. A assimilação significa a transformação da realidade pelo sujeito. Na medida em que o sujeito atua no mundo, ele interage com a realidade, transformando-a. Ao mesmo tempo, o sujeito também sofre a ação do mundo, do seu meio, dos objetos da realidade. E em decorrência, ele precisa adaptar-se (acomodar-se), bem com as suas estruturas de representação da realidade, ou seja, os seus conhecimentos também se adaptam (se acomodam). Esse processo de acomodação sempre se dá em um nível superior de conhecimento (PIAGET, 1976).

Um aspecto importante da obra de Piaget é a necessidade de haver uma interação equilibrada entre os sujeitos, para que ocorra a construção do conhecimento. Ou seja, deve haver uma troca equilibrada de pensamentos, e para isso são necessárias: a) Uma linguagem comum; b) A conservação das proposições; c) A reciprocidade de pensamento.

Para Piaget (1973), o ser social de mais alto nível é aquele que consegue relacionar-se com seus semelhantes de forma equilibrada. Em suma: o conhecimento é visto como um processo social, na medida em que ocorre entre pessoas com alto nível de socialização, ou de equilíbrio. Por outro lado, a ausência destas três características juntas, denominada por Piaget (1973) como ‘pensamento egocêntrico’, isso pode

inviabilizar a construção de conhecimento. O **Quadro 10**, a seguir, mostra exemplos destas três lacunas.

**Quadro 10: As lacunas do pensamento egocêntrico**

<u>Lacuna</u>	<u>Exemplo</u>
1) Falta de linguagem ou de sistema comum de signos e de definições.	Falta de capacidade de aderir a uma escala comum de referência, condição necessária ao verdadeiro diálogo.
2) Não conservação das proposições válidas.	Durante a conversa, não são conservadas as definições e as afirmações dos interlocutores. As pessoas afirmam certas idéias, depois afirmam o contrário. Não são percebidas as contradições que podem inviabilizar o diálogo.
3) Falta de reciprocidade de pensamento entre os interlocutores.	A dificuldade de colocar-se no lugar do outro impede o estabelecimento de relações de reciprocidade.

Fonte: La Taille (1992), adaptado pelo autor

O conteúdo do **Quadro 10** foi construído a partir de La Taille (1992), autor que enfatiza a interação e a dimensão ética presentes na obra de Piaget.

Entretanto, de acordo com Piaget (1973), a interação social por si só não garante a construção do conhecimento. Não há garantias de que essa interação aconteça de forma respeitosa e cooperativa, uma vez que podem ocorrer pelo menos duas formas de interação social: a coação e a cooperação. Deve-se reiterar que esse argumento é coerente, tanto com o pensamento de Platão, na Grécia antiga; quanto com o pensamento de Mayo, no início do século XX.

Segundo Piaget (1973), a coação ocorre quando prevalece, na interação, um componente de autoridade ou prestígio. Por exemplo, esse componente pode ser a atitude de um professor que se utiliza da sua autoridade de mestre para impor verdades aos alunos, sem que haja diálogo, nem persuasão. Também pode haver coação em um ambiente organizacional autoritário, onde os superiores hierárquicos impõem suas verdades por meio do poder do cargo. Nesse caso, a coação pode inviabilizar a construção do conhecimento na medida em que quebra a confiança entre as partes, impedindo o diálogo e inviabilizando a participação.

Por sua vez, a cooperação é vista por Piaget (1973) como a única forma de interação que, ao mesmo tempo, solicita e permite o diálogo, ou seja, a participação dos sujeitos de forma simétrica, equilibrada. Assim, de acordo com La Taille (1991, p.20):

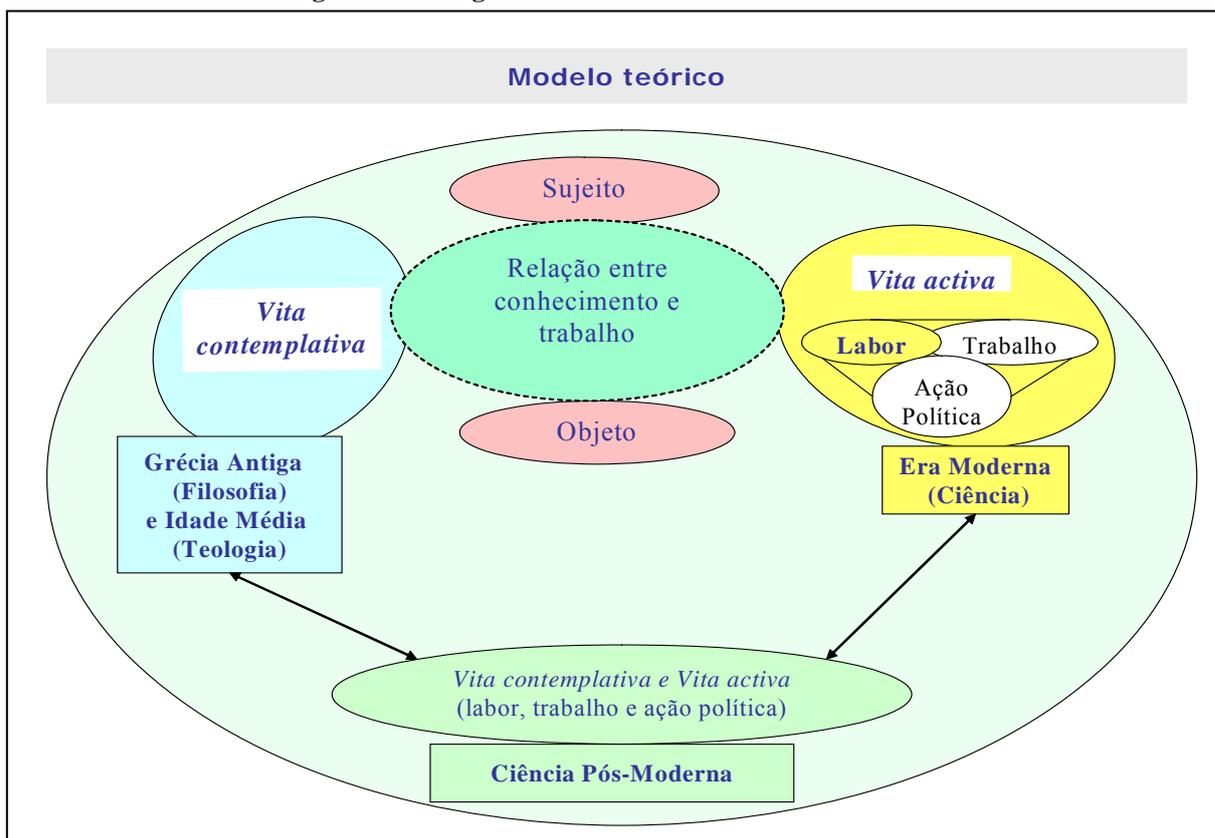
Como o seu nome indica, a cooperação pressupõe a coordenação das operações de dois ou mais sujeitos. Agora, não há mais simetria, imposição, repetição, crença, etc. Há discussão, troca de pontos de vista, controle mútuo de argumentos e das provas. Vê-se que a cooperação é o tipo de relação interindividual que representa o mais alto nível de socialização. E é também o tipo de relação interindividual que promove o desenvolvimento. [...] Em resumo, a cooperação é um método. Ela é possibilidade de se chegar a verdades. A coação só possibilita a permanência de crenças e dogmas. É claro que as relações de coação e cooperação ocorrem em qualquer sociedade, notadamente entre adultos.

Em decorrência disso, entende-se que é necessário recuperar e integrar para o mundo das organizações atuais, os dois modos de vida humana, *vita contemplativa* e *vita activa* presentes na obra de Arendt (2001). Pelo simples fato de que o conhecimento é construído socialmente, e a ação política é a atividade humana essencialmente social. Mas a ação política, por si só, não é suficiente; também é necessário recuperar, os ideais da *Vita Contemplativa*, pois existe o risco da coação inviabilizadora do conhecimento e do desenvolvimento humano (PIAGET, 1973).

Em suma, faz-se necessário pensar em ética, justiça, harmonia e equilíbrio para que haja cooperação, aprendizagem e conhecimento. Sem ética, não há conhecimento, nem organização, nem ciência, nem desenvolvimento humano, nem ser humano.

A Figura 8, sintetiza as principais idéias abordadas até agora nesta tese.

**Figura 8: Visão geral do referencial teórico da tese**



Fonte: elaborado pelo autor

## 8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No estado atual dos nossos conhecimentos, não sabemos com certeza o que são Estado, soberania, liberdade política, democracia, socialismo, comunismo, etc. e o método estatuiria a interdição do uso destes conceitos enquanto não estivessem cientificamente constituídos. E todavia os termos que os exprimem figuram sem cessar nas discussões dos sociólogos. São empregados correntemente e com segurança, como se correspondessem a coisas bem conhecidas e definidas, quando não despertam em nós senão misturas indistintas de impressões vagas, de preconceitos e paixões  
Durkheim (1983, p.19-20).

Neste capítulo, são detalhados os componentes do método desta pesquisa, que foi realizada em três fases. Inicialmente, são apresentadas as justificativas para a opção por um método de pesquisa de orientação pós-moderna. Após, é apresentada a primeira fase da pesquisa, baseada em um levantamento exploratório. Em seguida, é abordada a segunda fase da pesquisa, baseada em entrevistas em profundidade e observação participante. Finalmente, é apresentada a terceira fase da pesquisa, denominada Reflexão, que serviu de referência de comparação para os resultados da fase anterior.

### 8.1 A PESQUISA SOB ORIENTAÇÃO PÓS-MODERNA

Em primeiro lugar, é importante reconhecer que existem diversas alternativas que podem orientar a realização de pesquisas no campo das ciências sociais. Dependendo do tipo de paradigma, necessariamente serão assumidos posicionamentos distintos a respeito de questões epistemológicas e ontológicas.

Entretanto, especificamente no que se refere ao campo dos estudos organizacionais, a grande maioria das pesquisas realizadas têm adotado o paradigma funcionalista, de orientação positivista (BURRELL, MORGAN, 1979). O que também é válido para as pesquisas realizadas na área de sistemas de informação, com foco mais específico no campo da Gestão do Conhecimento (SCHULTZE, LEIDNER, 2002).

Nesse contexto, Swan e Scarbrough (2001) criticam a concepção normativa sobre a sociedade do conhecimento, reflexo da importância econômica da transformação do conhecimento teórico em *commodity*. Segundo esses autores, desde o ano de 1995 o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento tem se baseado no conceito de conhecimento como recurso econômico. O que é coerente com as críticas que têm sido feitas em relação ao esgotamento da racionalidade instrumental vigente na ciência moderna (SANTOS, 2000).

Diante do que foi mostrado, entende-se como plausível a realização de pesquisas sobre a Gestão do Conhecimento, fora do âmbito do paradigma modernista. Nessas condições, optou-se por uma orientação pós-moderna para a realização desta tese. Essa abordagem esta orientação segue uma perspectiva ao mesmo tempo cética e afirmativa; ou seja, entende-se que não basta questionar, é necessário fazer proposições.

De um lado, busca-se questionar o conteúdo e a forma das concepções dominantes de conhecimento; de outro, busca-se produzir novas formas de conhecimento, por meio de abordagens interdisciplinares, além de resgatar temas omitidos do discurso dominante (KILDUFF, MEHRA, 1997).

É importante reiterar que a epistemologia pós-modernista admite o uso das técnicas científicas mais recentes, sem excluir as abordagens tradicionais, inclusive as positivistas. Pois, ao mesmo tempo em que se nega o mito do progresso de inspiração iluminista, busca-se celebrar a tradição.

Entretanto, deve-se esclarecer que a pesquisa de orientação pós-moderna não implica a exclusão, mas a transcendência da visão moderna. Pois, conforme Bauman (1999, p. 287-8), “A pós-modernidade não significa o fim, o descrédito ou rejeição da modernidade. (...) A pós-modernidade é a modernidade que atinge a maioria, a modernidade olhando-se a distância e não de dentro, fazendo um inventário completo de ganhos e perdas”.

Uma ênfase especial é dada ao novo e à reflexividade, ao valorizar a riqueza da diferença, do não usual, singular e original. Neste tipo de pesquisa, a comunicação é dirigida simultaneamente tanto para a minoria de especialistas da área, quanto para a ampla população afetada pela pesquisa. Neste caso, as *hipóteses* são percebidas mais como guias de referência para o leitor (KILDUFF e MEHRA, 1997).

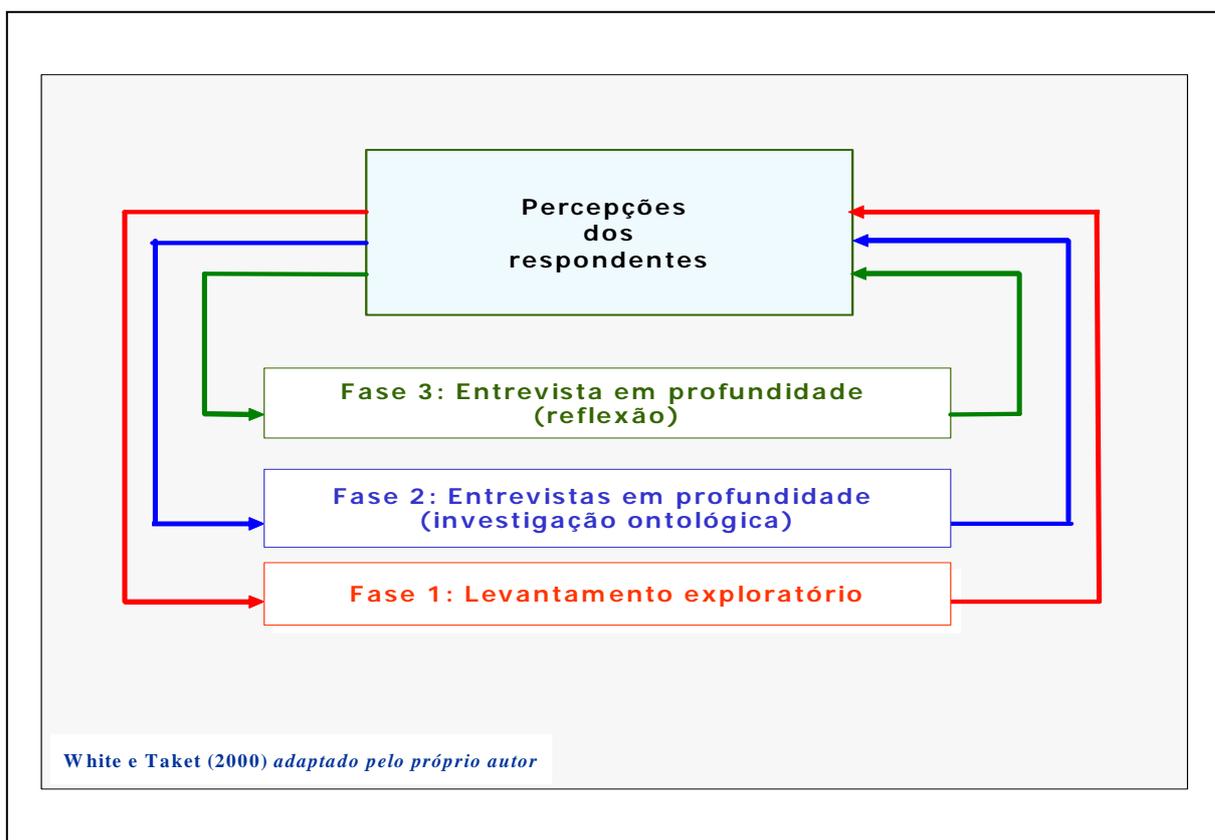
Além disso, a escolha de uma única empresa para a pesquisa de campo é coerente com a orientação epistemológica pós-moderna, em que se recomenda a realização de estudos específicos de determinados espaços organizacionais, ao invés das *surveys* em grande escala (KILDUFF e MEHRA, 1997). Nesse caso, são reconhecidas como limitações desta pesquisa a dificuldade de generalização dos resultados e a impossibilidade da descoberta de leis universais ou de relações causais entre fenômenos, bem como o viés do pesquisador, que é funcionário da empresa em que foi realizada a pesquisa de campo.

De qualquer forma, entende-se que este tipo de pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento da teoria organizacional pela ênfase dada ao novo, à reflexividade e à

riqueza da diferença e do não-usual (KILDUFF e MEHRA, 1997). Neste caso, os resultados são dirigidos tanto para a comunidade científica, quanto para a população afetada pela pesquisa. Busca-se combinar uma visão crítica com a produção de novas formas de conhecimento, por meio de abordagens interdisciplinares, que permitem resgatar temas e vozes omitidas do discurso dominante (KILDUFF e MEHRA, 1997).

Em coerência com o que foi dito, esta pesquisa foi realizada com base nas três fases mostradas na **Figura 9**, a seguir.

**Figura 9: As três fases da pesquisa**



A respeito do conteúdo da Figura 9, cabem os seguintes comentários. A primeira fase da pesquisa, denominada levantamento exploratório, de natureza quantitativa, foi baseada na aplicação de questionários fechados junto a uma amostra de funcionários do Banco do Brasil, localizados nas cinco regiões do País.

Os resultados da primeira fase correspondem ao que White e Taket (2000, p. 701) chamaram de “conhecimento objetivo”, obtido por meio de métodos de pesquisa baseados em um referencial positivista. De acordo com esses autores, o conhecimento objetivo pode ser utilizado para fazer julgamentos sobre sistemas ou esquemas particulares. Tais julgamentos são realizados com base em evidências estatísticas.

Entretanto, a primeira fase da pesquisa pode ser vista como superficial na medida em que não houve interação direta entre o pesquisador e os pesquisados. Os questionários fechados foram respondidos a distância, sem qualquer interveniência do pesquisador. De qualquer forma, esses resultados permitem ir além das opiniões do senso comum (SANTOS, 2000).

Essa primeira fase teve um caráter acessório, sua finalidade foi o levantamento de percepções preliminares dos funcionários do Banco a respeito do tema Gestão do Conhecimento; seus resultados foram utilizados para a elaboração dos roteiros das entrevistas em profundidade da fase seguinte.

A segunda e principal fase da pesquisa, de natureza essencialmente qualitativa, foi baseada em entrevistas em profundidade, observação participante e análise documental. Nessa fase, o conjunto dos respondentes foi acrescido de outras fontes de informações externas ao Banco do Brasil: bancos públicos e privados, sindicato dos bancários e IPEA.

Os resultados da segunda fase permitiram compreender de forma mais aprofundada as percepções dos respondentes a respeito do tema Gestão do Conhecimento. Buscou-se ir além do significado superficial dos resultados da primeira fase, com a finalidade de identificar as “múltiplas interpretações sobre os conceitos-chave da pesquisa [...] padrões e temas subjacentes ao nível de superfície da narrativa, e apresentam uma perspectiva sensível aos significados escondidos e às regularidades estruturais” (WHITE, TAKET, 2000, p. 701). Ou seja, foi efetuada uma apreciação mais aprofundada das informações estatísticas coletadas na primeira fase (SANTOS, 2000). O que foi feito por meio de uma investigação ontológica (CHAUÍ, 1997), em que se buscou interpretar o significado dos conteúdos dos resultados da primeira fase, à luz da realidade de trabalho da empresa pesquisada.

A terceira fase da pesquisa teve a finalidade de reflexão sobre os resultados obtidos na segunda fase, o que ocorreu por meio de uma entrevista em profundidade realizada com especialista em Gestão do Conhecimento do Banco do Brasil. Para o tratamento dos resultados da terceira fase, foi utilizado o método de análise de práticas discursivas, por meio de mapas de associação de idéias, conforme Spink (2002), baseados nas categorias apuradas na segunda fase.

A **Figura 10** apresenta um resumo das três fases da tese, mostrando as fontes de informações, as datas de coletas, as atividades realizadas e também os resultados correspondentes. As atividades de pesquisa resultaram na publicação pelo autor, em

parceria com outros autores, de artigos em revistas e congressos científicos e de capítulos de livros, nos anos de 2002 a 2005.

**Figura 10: Resumo das três fases da pesquisa**

Resumo das três fases da pesquisa - 2001/2005				
Fase	1. Levantamento exploratório	2. Investigação ontológica		3. Reflexão
Ano	2001/2002	2002/2003	2004/2005	2005
<b>A t i v i d a d e s</b>	Levantamento exploratório GC BB: País Análise fatorial Revisão teórica	Entrevistas em profundidade: agência BB Análise documental Observação participante: Direção Geral BB Revisão teórica	Entrevistas em profundidade: BB País; bancos públicos e privados País; Sindicato dos Bancários e IPEA Análise documental Revisão teórica	Validação dos resultados
<b>R e s u l t a d o s</b>	2 fatores Mapa conceitual Artigo Enannad 	Mapas conceituais Artigo RAC Livro (co-autor)  	Mapas conceituais Livro (co-autor) 	Resultados validados Livro (co-autor) 

Fonte: elaborado pelo autor

As três fases da pesquisa serão detalhadas a seguir.

## 8.2 PRIMEIRA FASE DA PESQUISA: LEVANTAMENTO EXPLORATÓRIO

Esta primeira fase foi denominada levantamento exploratório sobre a Gestão do Conhecimento, por se tratar de um tema de aplicação recente e em fase de consolidação junto à realidade brasileira. Buscou-se conhecer as percepções de um público o mais amplo e diversificado possível, dentro do âmbito do Banco do Brasil, proveniente de todas as regiões do País. A Figura 11, a seguir, sintetiza esta primeira fase.

**Figura 11: Primeira fase da pesquisa - Levantamento exploratório**

Nessa fase, foi aplicado um questionário (ANEXO A) composto de 45 variáveis, que foram elaboradas tendo-se como referência teórica as obras dos seguintes autores: *von Krogh et al* (2000); Bock (1998); Goodman e Darr (1998); Davenport e Prusak (1998); Nonaka e Takeuchi (1997). Naquela momento, buscava-se conhecer as percepções preliminares dos respondentes sobre a Gestão do Conhecimento, independentemente do grau de conhecimento que essas pessoas tivessem sobre o assunto.

O Quadro 11, a seguir, mostra o referencial teórico que foi utilizado para a construção do questionário.

Quadro 11: Referencial teórico do levantamento exploratório

Autores / Variáveis	<i>von Krogh et al. (2000)</i>	Goodman e Darr (1998)	Bock (1998); Davenport e Prusak (1998)
1	<u>Instilar visão de conhecimento:</u> mapear as necessidades de conhecimento atuais e futuras.		<u>Processo:</u> Definir o conteúdo de conhecimento relevante; identificar o conhecimento existente; registrar, disseminar e utilizar o conhecimento de forma eficaz.
2	<u>Gerenciar as conversações:</u> encorajar a participação, estabelecer etiqueta, criar conceitos por meio de acordo e compreensão, linguagem inovadora.		
3	<u>Mobilizar os ativistas do conhecimento:</u> iniciar e focar a criação de conhecimento, reduzir os custos necessários, alavancar as iniciativas organizacionais, melhorar as condições de engajamento, preparar participantes, incluir as micro comunidades.	<u>Sistemas de recompensa:</u> incentivos institucionais para o intercâmbio de conhecimentos	
4	<u>Criar o contexto correto:</u> criar estruturas organizacionais que favorecem o relacionamento e a colaboração, viabilizar interações virtuais e face-a-face, registrar conhecimento (documentar).	<u>Tipos de ambientes:</u> sistemas de Informação e apoiar as comunidades auto-organizadas	<u>Infra-estrutura:</u> representa os sistemas de informação e comunicação, inclusive os tipos de mídia necessários.
5	<u>Globalizar o conhecimento local:</u> quebrar as barreiras físicas, culturais, organizacionais; reduzir custos do intercâmbio de conhecimento; selecionar pacotes de conhecimento; recriar conceitos, construir protótipos.	<u>Melhores práticas:</u> identificar e selecionar combinações do tipo “problema/ solução”. Há custos inerentes às decisões compartilhar conhecimento.	<u>Cultura:</u> modelos mentais e padrões de regras não escritas que orientam as atividades e explicam o medo de transferir conhecimento e de rejeição de novas idéias.

Fonte: elaborado pelo autor

Sobre o conteúdo do Quadro 11, a coluna da esquerda mostra as principais variáveis utilizadas nas pesquisas de *von Krogh et al (2000)*, a respeito dos fatores viabilizadores do conhecimento, cujas raízes teóricas estão intimamente relacionadas com a Teoria da Criação do Conhecimento, abordada nesta tese.

De forma complementar, a coluna central mostra as contribuições de Goodman e Darr (1998), em que se enfatiza a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento, ambos voltados para ambientes geograficamente distribuídos, por meio de sistemas de informação. Nesse caso, a pesquisa de Goodman e Darr (1998) retratou uma realidade de trabalho semelhante à do Banco do Brasil, campo de pesquisa desta tese. Ou seja, uma empresa com unidades geograficamente distribuídas, operando com

relativa autonomia entre si, apresentando situações semelhantes e simultâneas de problemas e soluções, as quais nem sempre são compartilhadas.

A coluna da direita do Quadro 11 apresenta um terceiro grupo de contribuições provenientes de duas fontes teóricas similares: de um lado, o modelo de Gestão do Conhecimento de Bock (1998); do outro lado, a abordagem do conhecimento empresarial de Davenport e Prusak (1998).

A partir da combinação desses três grupos de variáveis, foi construído o questionário utilizado no levantamento exploratório dessa primeira fase da pesquisa, composto de 45 variáveis. Para a sua elaboração, foram realizados dois testes-piloto: o primeiro, junto a funcionários de uma agência do Banco do Brasil da cidade de Porto Alegre-RS; o segundo teste, junto a alunos dos cursos de mestrado e doutorado em Administração da UFRGS, estudiosos do tema Gestão do Conhecimento.

#### 8.2.1 Amostra e coleta de dados da primeira fase da pesquisa

A população desta primeira fase da pesquisa foi constituída de todos os funcionários do Banco do Brasil que estivessem participando, no momento da coleta, de atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento. Por motivos de factibilidade e abrangência, foi escolhida a atividade de treinamento profissional, que é considerada uma prática tradicional da Gestão do Conhecimento (ALAVI e LEIDNER, 2001).

A amostra selecionada para representar essa população foi formada por funcionários que estivessem participando de cursos de treinamento nos centros de formação profissional do Banco do Brasil, no período de setembro a novembro de 2001. À época da pesquisa, havia um total de 12 centros, em 12 capitais de estados das cinco regiões do País.

Os funcionários respondentes eram ocupantes dos mais diversos cargos, em unidades do Banco situadas em capitais e cidades do interior, abrangendo 19 estados brasileiros, de todas as cinco regiões. A coleta de dados pode ser considerada aleatória, uma vez que qualquer funcionário do Banco poderia estar participando daquelas atividades, em qualquer um dos 12 centros de treinamento no país. Foram distribuídos questionários fechados, compostos de 45, escala de 1 a 6, tipo Likert.

Os envelopes contendo os questionários foram enviados via malote para os respectivos gerentes de cada centro de treinamento. Esses gerentes, por sua vez, repassaram os envelopes para os instrutores dos cursos, os quais se incumbiam de aplicar os questionários junto aos respectivos treinandos em sala de aula. Este procedimento garantiu um índice de resposta de aproximadamente 90%. Optou-se por uma maior concentração nos estados mais representativos, em termos de agências e número de funcionários no país. Cada turma era composta de aproximadamente 25 treinandos.

Para todos os centros de treinamento, foi distribuído um total de 676 questionários. Houve um centro de treinamento em que os próprios funcionários optaram por também responder os questionários, e também aconteceram situações em que as turmas eram inferiores a 25 participantes. Também houve perdas de respostas decorrentes do fato de os questionários terem sido impressos em frente e verso, e alguns respondentes não terem respondido a parte do verso.

A análise fatorial permitiu a identificação de variáveis e fatores mais importantes, bem como vislumbrar ‘insights’ para a fase seguinte desta pesquisa. O índice de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostra ( $KMO = 0,92$ ) e o teste de esfericidade de Barlett (significativo a  $p < 0,001$ ) indicaram a fatorabilidade dos dados. O “screen plot” dos “eigenvalues” revelou uma curva descendente de scores que se estabiliza já no primeiro score (9,393).

Para os fatores escolhidos utilizou-se o critério de ‘eigenvalue’ maior do que 1,0. Isto sugeriu o ajustamento a uma solução de sete fatores, que são capazes de expressar, com simplicidade máxima, o modelo de conhecimento organizacional percebida pelas pessoas incluídas na amostra analisada. As respostas da amostra foram submetidas a análises fatoriais do tipo PAF com rotação *varimax* e tratamento *listwise* para os dados omissos. Essas análises foram realizadas por meios dos pacotes estatísticos SPSS e Excell; as médias apuradas variavam entre 2,92 a 5,24, e os desvios-padrão entre 0,89 a 1,53. Os casos de respostas em branco registrados nas análises foram poucos. Os resultados estatísticos da pesquisa revelaram, inicialmente, a existência de sete fatores relacionados com a Gestão do Conhecimento. Foi calculado o alfa de Cronbach geral de 0,9079, para o questionário como um todo. De 45 variáveis iniciais, passou-se para 7

fatores e 29 variáveis, com 574 observações. Restaram somente as variáveis com comunalidades acima de 0,5 (LEITE, PEREIRA, 2002).

Mais adiante, considerando-se a recomendação de Hair et al (1999) de se obter uma maior consistência interna dos fatores, foram eliminadas todas as variáveis com Alfa de Cronbach iguais ou inferiores a 0,60, restando oito variáveis distribuídas por dois fatores (**ANEXO A**):

- “Fator Processo”, constituído de seis variáveis: V6 - O ambiente de trabalho estimula os funcionários a compartilharem conhecimentos com os colegas; V9 – Os sistemas de informação da empresa são utilizados pelos funcionários para compartilharem conhecimentos; V10 – O ambiente de trabalho estimula o trabalho em equipe; V11 – Os funcionários sabem quais são os conhecimentos e as habilidades requeridos para a empresa atingir seu objetivos; V16 – O BB utiliza de forma eficaz os conhecimentos dos funcionários para atingir seus objetivos e metas; e V35 – As orientações estratégicas da empresa são compreendidas com clareza pelos funcionários.
- “Fator Incentivo”, constituído de duas variáveis: V25 - O Banco do Brasil recompensa aqueles funcionários dispostos a utilizarem os conhecimentos disponibilizados por outros colegas.; e V31 - O Banco do Brasil recompensa os funcionários que estão dispostos a disponibilizarem seus conhecimentos para os outros colegas.

Cabe ressaltar que de todas as 45 variáveis, decorrentes de obras de diversos autores, e que foram utilizadas no questionário, apenas oito delas foram confirmadas estatisticamente. Essas oito variáveis, que estão inseridas no contexto do fator “processo”, constituíram a base do roteiro das entrevistas em profundidade que foram realizadas na segunda fase da pesquisa.

### 8.3 SEGUNDA FASE DA PESQUISA: INVESTIGAÇÃO ONTOLÓGICA

Essa segunda fase, representada pela Figura 12, foi realizada principalmente por meio de entrevistas em profundidade; acrescidas da aplicação de técnicas de observação participante e análise documental. Conforme foi afirmado anteriormente, a finalidade das entrevistas em profundidade foi compreender os significados subjacentes dos

resultados estatísticos da primeira fase, em analogia ao que Chauí (1997) chamou de investigação ontológica.

**Figura 12: Segunda fase da pesquisa - Investigação Ontológica**

**Segunda fase: Investigação ontológica – entrevistas em profundidade**

Fontes:

Internas: funcionários do BB das cinco regiões do País: níveis estratégico, tático e operacional; ex-funcionários, médicos e advogados do BB.

Externas: funcionários de bancos públicos e privados, das cinco regiões do país (níveis estratégico, tático e operacional); sindicalistas (Sindicato dos Bancários de Brasília); técnico do IPEA.



Fonte: elaborado pelo autor

Inicialmente, nessa segunda fase, buscou-se realizar uma primeira verificação dos resultados da aplicação dos questionários. Isso foi feito com base em dois procedimentos realizados em cidades diferentes: a) observação participante, realizada na Direção Geral do Banco, na cidade de Brasília, no ano de 2002, e; b) entrevistas em profundidade, realizadas nos anos de 2002 e 2003 em uma agência do Banco, em Porto Alegre, cidade em que residia o autor à época da pesquisa. Os funcionários participantes dessas entrevistas já haviam contribuído anteriormente com esta pesquisa, quando da realização dos testes-piloto para a construção do questionário da primeira fase.

É importante esclarecer que essas primeiras entrevistas em profundidade representam um momento de transição entre a primeira e a segunda fase da pesquisa. Essas primeiras percepções contribuíram tanto para a compreensão dos resultados da primeira fase, quanto para a elaboração dos roteiros das entrevistas em profundidade.

Em seguida, para aumentar a consistência dos resultados, também foram utilizadas fontes de informação externas ao Banco. Para isso, foram realizadas entrevistas junto a 27 profissionais (21 funcionários de bancos públicos e privados; 5 representantes sindicais dos funcionários e um técnico do IPEA). Ao final dessa segunda

fase, foram entrevistados 128 profissionais, provenientes de todas as regiões do País, que estão mostrados na **Figura 13**, a seguir.

**Figura 13: Painel geral dos respondentes às entrevistas em profundidade**

Fase 2: Entrevistas em Profundidade – Investigação ontológica – 2002/05		
Fontes	BB, Bancos Públicos e Privados, Sindicato dos Bancários e IPEA	
<b>Banco do Brasil:</b>	Unidades BB	
	Presidência	01
	Estratégia e Organização	15
	Rede de Distribuição (DG, Super, Ags. e DRS)	40
	Vice-Presidência: Gestão de Pessoas e RSA	20
	Varejo e Serviços	02
	Marketing e Comunicação	01
	Auditoria	01
	Jurídico	02
	Tecnologia	05
	Controladoria	03
	Internacional	01
	Banco Popular	01
	Executivos em transição	02
Ex-funcionários	07	
<b>Demais fontes</b>	Bancos públicos	10
	Bancos privados	11
	Sindicato dos Bancários	05
	<b>IPEA</b>	<b>01</b>

Fonte: elaborado pelo autor

No caso dos funcionários do Banco do Brasil, são mostradas as suas respectivas localizações, em termos de unidades de trabalho. Tais escolhas foram motivadas pelos tipos de atividades exercidas pelos funcionários, todas elas relacionadas à Gestão do Conhecimento, mas a partir de pontos de vista distintos, por exemplo: estratégia; organização; inteligência competitiva; inovação; desenvolvimento de produtos; planejamento; pesquisa e desenvolvimento; gestão de processos; treinamento e desenvolvimento; instrutoria; avaliação de desempenho; dotação de cargos de agências; auditoria; relações de trabalho; desenvolvimento regional sustentável; responsabilidade socioambiental; comunicação; rede de agências; centros de treinamento; arquitetura da informação; controladoria; segurança da informação; varejo; programa de pós-graduação; tecnologia da informação; gestão de pessoas; gerência; escriturários e estagiários, dentre outros.

De acordo com Leite (2005, p. 214), o princípio metodológico subjacente à escolha de um leque amplo e diversificado de respondentes, desse tipo,

[...] baseia-se na busca de evitar a unidimensionalidade. Parte-se aqui do suposto de que, se as percepções que trabalhadores, trabalhadoras e gerências possuem sobre as implicações das transformações que estão ocorrendo sobre o trabalho são diferentes, na medida em que vêm o processo a partir de lugares, vivências e interesses distintos, uma visão pluridimensional exige levar em conta a visão dos vários atores sociais envolvidos no processo.

A partir daí, realizou-se a investigação ontológica, por meio das indagações que constam da **Figura 14**.

**Figura 14: Compreensão ontológica dos resultados**

<b>Compreensão ontológica dos resultados da primeira fase</b>	
<b>Os funcionários dizem:</b>	<b>A ontologia indaga:</b>
1) O ambiente de trabalho estimula os funcionários a compartilharem seus conhecimentos. 2) Os sistemas de informação da empresa são utilizados pelos funcionários para compartilharem seus conhecimentos 3) O ambiente de trabalho estimula o trabalho em equipe. 4) Os funcionários sabem quais são os conhecimentos e as habilidades requeridos para a empresa atingir seus objetivos. 5) O BB utiliza de forma eficaz os conhecimentos dos funcionários para atingir seus objetivos e metas. 6) As orientações estratégicas da empresa são compreendidas com clareza pelos funcionários.	1) O que significa o ambiente de trabalho estimular o compartilhamento de conhecimentos? 2) O que significa os sistemas de informação serem utilizados pelos funcionários? 3) O que significa o ambiente de trabalho estimular o trabalho em equipe? 4) O que significa saber quais são os conhecimentos e habilidades requeridos para a empresa atingir os seus objetivos? 5) O que significa o BB utilizar de forma eficaz os conhecimentos dos funcionários para atingir seus objetivos e metas? 6) O que significa compreender as orientações estratégicas com clareza?
7) Não há recompensa do Banco aos funcionários dispostos a utilizar os conhecimentos dos outros colegas. 8) Não há recompensa do Banco aos funcionários que estão dispostos a disponibilizar seus conhecimentos.	7) O que significa não haver recompensa do Banco para os funcionários dispostos a utilizar os conhecimentos dos colegas? 8) O que significa não haver recompensa do Banco para os funcionários dispostos a disponibilizar conhecimentos?

Fonte: elaborado pelo autor

A **Figura 14** está composta de duas colunas. A coluna da esquerda mostra os conteúdos literais das variáveis apuradas na primeira fase da pesquisa. O primeiro retângulo da esquerda (com fundo verde) mostra as seis variáveis que constituem o fator “Processo”. O segundo retângulo da esquerda (com fundo branco) mostra as duas variáveis que constituem o fator “Incentivo”. A coluna da direita, referente à investigação ontológica, representa a busca dos significados subjacentes às variáveis dos retângulos da esquerda. Ou seja, a coluna da direita corresponde ao conteúdo principal do roteiro de entrevistas em profundidade.

A finalidade da investigação ontológica é coerente com o posicionamento de Marshall e Rossman (1989) a respeito das entrevistas em profundidade, as quais são percebidas como conversações em que ocorre a interação entre o pesquisador e o respondente. O pesquisador explora determinados aspectos gerais que permitem descobrir os significados das percepções dos entrevistados, além de respeitar as perspectivas e as estruturas de respostas dos participantes. Isso corresponde à busca de compreensão dos significados das respostas a partir dos pontos de vista dos respondentes e não do entrevistador. Inclusive, é possível fazer um acompanhamento imediato das respostas e, se necessário, reformular as perguntas, ou então, realizar novas

entrevistas para esclarecimento de dúvidas e pendências. Foi a partir dessa perspectiva que se buscou conduzir as entrevistas.

Por exemplo, em relação à variável de número 35 “*As orientações estratégicas do Banco do Brasil são compreendidas com clareza pelos funcionários*”; depois de diversas interações entre o pesquisador e os entrevistados, foi possível verificar que as orientações estratégicas do Banco eram compreendidas pelos respondentes exclusivamente por meio de suas metas individuais de trabalho. Segundo os entrevistados, isso significava que, na realidade eles não tinham efetivamente muita clareza a respeito do significado das orientações estratégicas do Banco, e nem mesmo do conteúdo do planejamento estratégico da empresa. Para eles, o que estava muito claro eram as suas metas de trabalho, as quais deveriam traduzir as orientações estratégicas do Banco.

Alguns respondentes, inclusive, reiteravam que quando eram provocados pelos clientes a respeito do conteúdo da “Missão” do Banco, exposta em um quadro na parede de suas agências, eles procuram argumentar com os clientes. Mas isso era feito de forma espontânea, sem que eles tivessem segurança a respeito do significado daquele conteúdo. Por outro lado, em relação às suas metas de trabalho, ninguém tinha nenhuma dúvida, principalmente considerando que essas metas viabilizavam o atingimento dos objetivos estratégicos do Banco.

### 8.3.1 Procedimentos adotados para a realização das entrevistas em profundidade

Tendo-se em mente o fator crucial de que deve ser respeitada a liberdade de expressão, o autor/entrevistador dispôs-se a criar um ambiente de conforto e confiança para que os entrevistados pudessem expor as suas idéias. As entrevistas tiveram caráter de informalidade, com um clima de respeito mútuo e cordialidade.

Neste sentido, o entrevistador esforçava-se para, acima de tudo, saber ouvir, respeitando o tempo de cada um para organizarem suas idéias e formularem suas respostas e, ao mesmo tempo, demonstrando interesse pela opinião dos respondentes (MAYO, 1947, p. 359).

Pelo fato de praticamente não terem ocorrido interrupções, as entrevistas fluíam naturalmente, seguindo um curso dinâmico. Mas também, para a realização de uma entrevista produtiva, com aprofundamento dos temas enfocados, entendia-se que era necessário ir além daquilo que era dito, para que fosse possível captar e compreender os significados subjacentes às respostas como eram ditas. Nada podia passar despercebido,

foi necessário mergulhar nas entrelinhas: observar gestos, pausas na fala, expressão facial, sorrisos, tom de voz, situações de conforto ou de desconforto dos respondentes, emoções, alegria, tristeza, entre outros. Entende-se a importância desse tipo de procedimento, na medida em que todo discurso pode trazer as suas cargas ideológicas, emocionais e intencionais. Em suma: considerando-se que nada podia ser avaliado de forma isolada de seu contexto, todos esses aspectos constituíam um todo significativo e de essencial importância para as análises (GILL, 2003, p. 255).

O fato de o entrevistador também ser funcionário do Banco, se de um lado pode ser visto como viés de análise; de outro lado, facilitou o estabelecimento da confiança mútua entre ele e os respondentes. O que permitiu também, em muitos casos, que a situação entre observador e observado fosse invertida: os entrevistados sentiam-se à vontade para fazerem perguntas sobre o trabalho do pesquisador, sobre o conteúdo e as consequências da pesquisa para eles próprios. De forma geral, os entrevistados estavam seguros e conscientes sobre a importância de suas opiniões, livres para exporem, sem críticas e nem influência a respeito de suas idéias sobre o que lhes era perguntado. Eles mesmos levantaram questões de fundamental relevância para a análise do tema da tese.

Por sua vez, o entrevistador esforçava-se para ser um bom ouvinte, buscando sempre manter uma postura receptiva e atenciosa. No entanto, quando o entrevistador percebia que alguns entrevistados encontravam dificuldades para se expressarem, não encontrando nem termos nem palavras mais adequadas, deixando claro que necessitavam de algum auxílio, o entrevistador, de forma cautelosa, procurava colaborar para a organização da expressão verbal dos entrevistados.

Igualmente, quando algumas opiniões traziam comprometimento semântico (pontos ambíguos, incoerentes ou vagos), o entrevistador, também com muita cautela, a fim de não distorcer ou comprometer a autenticidade do discurso, procurava interagir com seus entrevistados, buscando ir ao encontro da compreensão das idéias expostas.

Além disso, juntamente com os entrevistados, buscava reformular o discurso por meio de sínteses da significação apreendida até aquele momento. Esse procedimento foi útil não apenas para esclarecer questões de comprometimento semântico, mas atuou também como um recurso interpretativo, uma forma de “amarração de idéias” para a conclusão e desfecho de parte das entrevistas (MAYO, 1949, p. 359). Para isso, o entrevistador recorreu a diversos tipos de perguntas-chave, por exemplo: “O que você está querendo dizer com essas palavras, analogias ou metáforas?”; “É isto o que você está me dizendo?”

Essa interação entre entrevistador e entrevistado, esteve presente não somente durante a coleta de dados, ela perdurou por praticamente todo o processo de análise destes dados, como forma de manter a originalidade e a fidelidade das idéias dos entrevistados. Em um caso específico de uma resposta muito discrepante em relação aos demais respondentes, foi possível contatar o respondente por meio de telefone, seis meses após a realização da entrevista, com a finalidade de fazer esclarecimentos. O que foi feito sem prejuízo do sigilo e da confidencialidade das informações.

Serão expostos, a seguir, os procedimentos adotados para a sistematização e análise do *corpus* da pesquisa científica.

### 8.3.2 Procedimentos de sistematização e análise do *corpus* da pesquisa

Seguindo-se os preceitos da análise do discurso, as perguntas feitas aos entrevistados foram contextualizadas, a fim de que os relatos fornecessem dados plausíveis para uma análise aprofundada do tema. Partia-se de uma análise da estrutura superficial para uma interpretação mais aprofundada, baseada na avaliação do conjunto de recursos lingüísticos e comunicativos, explícitos ou implícitos, presentes nas opiniões dos entrevistados (GILL, 2003, p. 251).

Assim, a partir do *corpus* da pesquisa, foi possível fazer inferências fundamentadas sobre as percepções dos respondentes, uma vez que foi levado em consideração o sistema lingüístico empregado, responsável pelo processo de produção do discurso, e as condições de produção desse discurso. Nesse caso, deve-se reiterar que o fato de o pesquisador ser colega de trabalho, facilitava a compreensão das gírias, metáforas e siglas utilizadas pelos respondentes.

As entrevistas variaram de 30 a 60 minutos, quando realizadas individualmente. Especificamente em dois casos de entrevistas realizadas com grupos de quatro pessoas, cada uma, o tempo de duração foi de aproximadamente duas horas.

Finalizada essa etapa, iniciou-se a tarefa de transcrição dos dados. Com o intuito de se proceder a uma transcrição fidedigna às opiniões dos entrevistados, os discursos foram registrados de forma literal, em que foram preservadas as características centrais da fala: nada foi omitido, nem resumido ou sintetizado. Durante o processo de transcrição, houve empenho meticuloso para que nenhum item significativo – como elementos de coesão e coerência, pausa e interrupção de períodos, entonação das palavras e frases – passasse despercebido.

Essas predisposições de ordenação de idéias tiveram todos seus aspectos considerados de acordo com a sua relevância dentro de todo um contexto interpretativo (GILL, 2003, p. 251). Para cada entrevista de 30 minutos, a atividade de transcrição durava em média quatro horas. Entretanto, para uma entrevista de 60 minutos, o tempo de transcrição aumentava mais que proporcionalmente, atingindo um tempo médio de nove a dez horas, principalmente em função do fato de este ser um trabalho extremamente cansativo.

Mais da metade das entrevistas foi transcrita pelo próprio pesquisador e a parte restante foi realizada por profissionais especializados. Nesse caso, o pesquisador teve o cuidado de ouvir novamente todas as fitas transcritas por terceiros, para verificar a fidelidade da transcrição.

A partir daí, o passo seguinte foi o processo de leitura analítica dos dados transcritos. Para cada entrevista foram feitas, pelo menos, três leituras, as quais se caracterizaram pelo esforço de imparcialidade do pesquisador em relação às opiniões, à visão de mundo dos entrevistados. Entende-se que tais atitudes devem ser consideradas quando o objetivo é posicionar-se como leitor crítico. Em todo o processo de leitura, alguns fatores tiveram fundamental importância para o desenvolvimento do senso crítico; tais como o questionamento a respeito da forma como a leitura estava fluindo, quais aspectos impulsionavam este tipo de leitura, de que forma a estrutura do texto o tornava coerente ou não, persuasivo ou não, quais argumentos revelaram carga de significações implícitas, passíveis de deduções lógicas (GILL, 2003, p. 252).

A partir dessas leituras, iniciou-se um sistema de codificação devido ao fato de que, no processo de leitura, as categorias de interesse (metas, pressão, sobrecarga, qualidade de vida, competição interna, aprendizagem, compartilhamento) foram enfatizadas e selecionadas durante as transcrições. Essas categorias foram ordenadas de acordo com as relações intrínsecas percebidas entre elas, pois de acordo com Gill (2003, p. 253):

Isto vem realçar um ponto importante sobre codificação: que em suas fases iniciais, ela deve ser feita da maneira mais abrangente possível, de tal modo que todas as instâncias limitrofes possam ser incluídas, em vez de serem deixadas fora. As pessoas usam várias estratégias para codificar, e cada pesquisador deve desenvolver a sua, mas essencialmente a codificação é uma maneira de organizar as categorias de interesse. [...] É importante notar que os indivíduos podem ser levados por diferentes explicações, ou combiná-las, e que o interesse do analista de discurso não é nas atitudes individuais cultural [do tema em foco na pesquisa].

Sob essa perspectiva, justifica-se a sistematização desses dados por meio de mapas de práticas discursivas, em que o ponto forte da validade está fundamentado na visibilidade (SPINK, 2000). Nesses mapas, observam-se trechos de discursos que expõem elementos de significativa relevância para análise e crítica; tais como: idéias imprecisas e contraditórias em um mesmo discurso e pontos de convergência e divergência entre as opiniões dos entrevistados.

Essa tarefa de análise foi desenvolvida em duas fases correlacionadas. A primeira caracterizou-se pela procura de um padrão nos dados e a segunda ocupou-se com o levantamento de “hipóteses” tentativas no que concerne à função do discurso, considerando elementos auxiliares à busca da compreensão dos significados (GILL, 2003, p. 254-5). A partir daí, surgiram seis categorias, cuja definição será comentada a seguir.

### 8.3.3 Procedimentos adotados para a definição das categorias

A partir dessa segunda fase, na medida em que as entrevistas em profundidade iam sendo realizadas, a maioria dos entrevistados associava a Gestão do Conhecimento aos cursos e treinamentos. Suas percepções iniciais mostravam associações com pelo menos uma das etapas do processo de Gestão do Conhecimento: definição, identificação, registro, disseminação e utilização de conhecimento dentro do âmbito da empresa.

Dessa forma, à medida que as entrevistas eram realizadas, todas essas etapas também iam sendo identificadas. Em seguida, eram feitas associações relacionadas ao ambiente de trabalho, que se transformou em uma categoria fundamental. A partir daí, surgiram mais quatro novas categorias, identificadas aos pares: “compartilhamento de conhecimento”, “aprendizagem”, “identidade profissional” e “identidade corporativa”.

A Figura 15, a seguir, mostra um desenho da sequência que levou à definição das categorias, em decorrência dos resultados das entrevistas em profundidade.

**Figura 15: Definição das categorias a partir das entrevistas em profundidade**

Roteiro das entrevistas em profundidade – segunda fase						
Categorias / Etapas GC	Concepção de Gestão do Conhecimento	Condições de trabalho	Compartilhamento	Aprendizagem	Identidade Profissional	Identidade Corporativa
1. Definição (V35)	⊗					⊗
2. Identificação (V11)	⊗				⊗	
3. Registro (V9)	⊗			⊗		
4. Disseminação (V6, V10, V25 e V31)	⊗		⊗			
5. Utilização (V16)	⊗	⊗				

Fonte: o próprio autor

Um aspecto importante era a imediata associação do tema Gestão do Conhecimento às questões relacionadas ao ambiente de trabalho. Desde as primeiras entrevistas, os respondentes, inicialmente associavam as atividades de Gestão do Conhecimento aos cursos de treinamento disponibilizados pelo Banco. E logo em seguida, começavam a relatar aspectos do ambiente de trabalho – como a pressão por metas, o quadro reduzido de pessoal, a sobrecarga de trabalho, a falta de tempo – os quais dificultavam a participação dos funcionários naquelas atividades.

Nessas condições, a categoria “Ambiente de Trabalho” revelou-se de fundamental importância para a definição das outras categorias. De acordo com o roteiro de entrevistas, conforme coluna da esquerda da Figura 15, a próxima pergunta era referente à etapa da Gestão do Conhecimento denominada “Utilização”, diretamente associada à variável 16 (*O Banco utiliza de forma eficaz os conhecimentos dos funcionários*). Nesse caso, a utilização de conhecimento remetia ao conteúdo da entrevista imediatamente para o ambiente de trabalho. O que mostrava empiricamente o

vínculo direto existente entre conhecimento e trabalho. Ou seja, para que as pessoas realizem seus trabalhos, elas devem utilizar os seus conhecimentos. E da mesma forma, é a partir dos desafios de trabalho que as pessoas podem construir novos conhecimentos. Essa era uma constatação visível da parte dos respondentes.

E na medida em que as discussões avançavam, elas ocasionavam o surgimento de mais dois pares de categorias interligadas: o primeiro par era composto pelas categorias “Compartilhamento de Conhecimento” e “Aprendizagem”; o segundo par era composto pelas categorias “Identidade Corporativa” e “Identidade Profissional”. A idéia central que envolveu a definição dessas quatro categorias foi o questionamento de como a Gestão do Conhecimento se concretizava no ambiente de trabalho das pessoas e quais aspectos seriam responsáveis pela sua eficácia.

Entretanto, cabe lembrar que o entrevistador não podia perder de vista o roteiro inicial da entrevista. Para isso, era necessário retornar às variáveis presentes na primeira coluna da esquerda da Figura 15. A próxima pergunta estava relacionada à etapa do processo de Gestão do Conhecimento denominada “disseminação” do conhecimento. Essa etapa abrangia quatro variáveis, todas elas associadas ao tema compartilhamento de conhecimento: V6 (*O ambiente de trabalho no Banco estimula o compartilhamento do conhecimento*); V10 (*O ambiente de trabalho estimula o trabalho em equipe*); V25 e V31 (*Não há recompensa do Banco para o compartilhamento de conhecimento*).

Assim, à medida que os respondentes concluíam as suas percepções sobre o ambiente de trabalho, essas quatro variáveis eram comentadas, permitindo consolidar a categoria “Compartilhamento de Conhecimento”.

Em seguida, a próxima pergunta do roteiro de entrevistas estava relacionada à etapa denominada “registro” de conhecimento, diretamente relacionada à variável de número 9 (*Os sistemas de informação do BB são utilizados para o compartilhamento de conhecimentos*). A esse respeito, os respondentes destacavam diversas dificuldades, como a existência de sistemas “não-amigáveis” e a falta de treinamento prévio para o uso dos sistemas de informação do Banco.

Essa variável foi associada a uma nova categoria, “Aprendizagem”, uma vez que era percebido que os sistemas do Banco eram utilizados para a consulta e aprendizagem imediata pelos funcionários, “on line”, diante de suas atividades de trabalho principalmente voltadas para vendas de produtos e serviços bancários. Nesse caso, era perguntado aos entrevistados se o Banco criava meios para que o ambiente de trabalho

fosse um espaço voltado para a aprendizagem permanente e a utilização prática e a disseminação dos conhecimentos daí decorrentes.

Entretanto, o aspecto que ficava mais evidente, eram as atividades de venda, que ocorriam durante quase todo o tempo de trabalho dos respondentes. Dessa forma, mesmo que o assunto em foco fossem as discussões sobre o ambiente de trabalho, começavam a ser levantadas questões críticas referentes a uma nova categoria, a “Identidade Profissional”, ou seja, o vendedor. Ao retornar ao roteiro de entrevista, conforme a coluna da esquerda da Figura 15, o pesquisador percebia que essa categoria estava associada à etapa da Gestão do Conhecimento denominada “identificação” diretamente relacionada à variável 11 (*Identificar e avaliar as habilidades e conhecimentos existentes internamente*). Neste caso, o respondente associava os conhecimentos e habilidades existentes que seriam necessários para a atividade de vendedor. O que não significava, necessariamente, que o respondente tivesse tais conhecimentos e habilidades. Ele apenas demonstrava estar ciente de que necessitava daqueles conhecimentos e habilidades para exercer as suas atividades de vendedor.

A partir da Identidade Profissional, a próxima categoria que surgia era a Identidade Corporativa, ou seja, a percepção dos respondentes a respeito de um banco em que os seus funcionários se identificavam como vendedores. Nesse momento, ficava evidente a forte identidade comercial da Empresa que era percebida pelos entrevistados.

Em relação ao roteiro de entrevistas, de acordo com a Figura 15, a próxima pergunta era sobre a etapa do processo de Gestão do Conhecimento denominada “definição”, diretamente relacionada à variável 35 (*As orientações estratégicas do Banco são compreendidas com clareza pelos funcionários*).

Nesse caso, estava muito claro que, para os funcionários, se a Identidade Corporativa significava um banco comercial, então as suas orientações estratégicas deveriam ser as suas metas comerciais, isto é, as suas metas de vendas. O que por sua vez, explicava toda a realidade de um ambiente de trabalho caracterizado pela pressão e competitividade interna, além da falta de tempo para almoço. A partir daí, os entrevistados discorriam a respeito da percepção que tinham em relação às políticas organizacionais vigentes no Banco, como os funcionários lidavam com esta política e como a ideologia da empresa refletia na visão que os funcionários tinham sobre as suas identidades, em termos profissionais e corporativos.

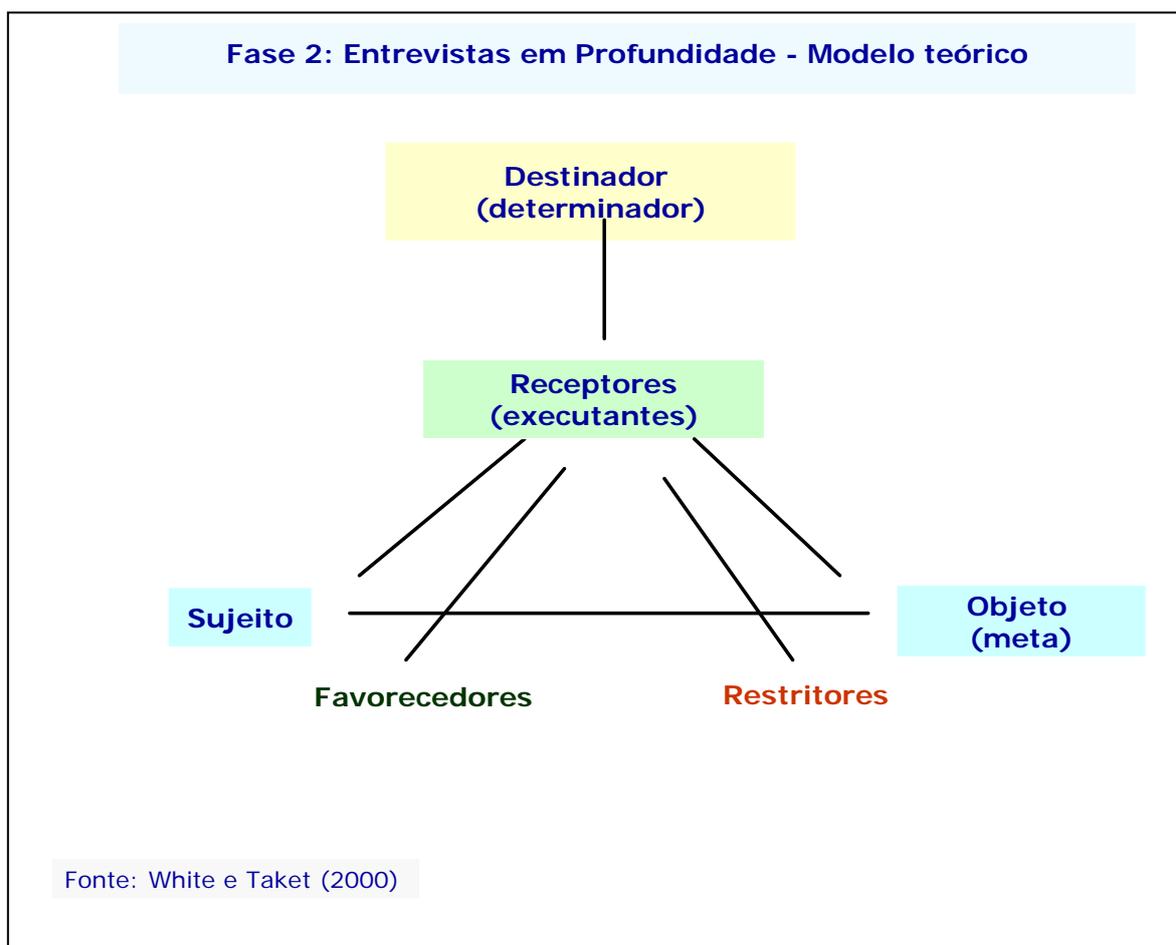
A partir do processo de construção das categorias, foram obtidos dados a respeito da problemática da Gestão do Conhecimento, que extrapolam as práticas

gerenciais internas à empresa. Essas questões devem ser levadas em consideração para o desenvolvimento e conclusão desta tese, o que será feito a partir de agora.

#### 8.3.4 Tratamento dos resultados das entrevistas em profundidade

Esta seção aborda os resultados da segunda fase da pesquisa, com ênfase qualitativa, baseada em entrevistas em profundidade. A **Figura 16**, abaixo, mostra a lógica de organização dos dados obtidos a partir das entrevistas em profundidade.

**Figura 16: Tratamento dos resultados das entrevistas em profundidade – modelo teórico original**

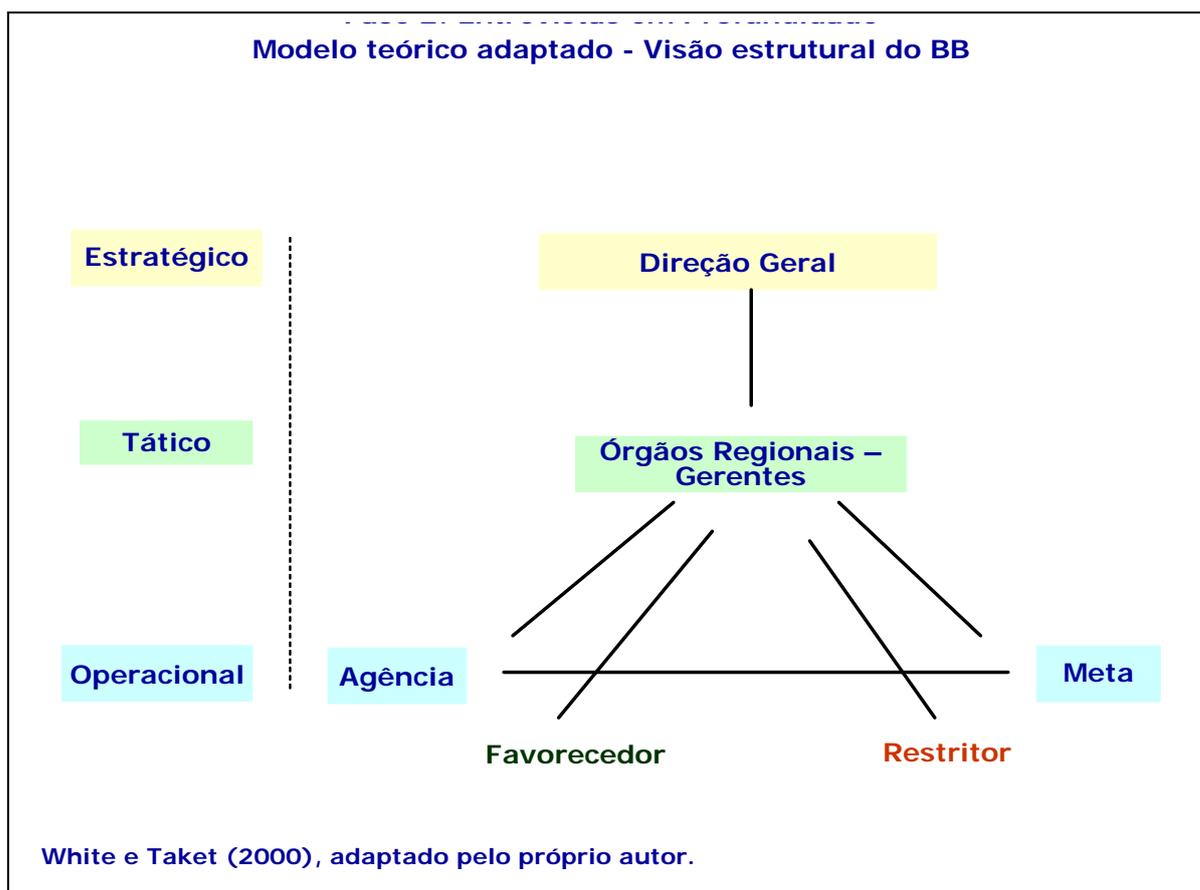


O desenho da Figura 16 foi elaborado por White e Taket (2000, p. 702) a partir de seus estudos na área de pesquisa operacional, baseados no método de análise de narrativa. Nesses estudos, os autores identificaram três tipos de agentes, cada um ocupando um nível hierárquico distinto: a) destinadores ou determinadores: são os responsáveis pela definição das regras e valores, bem como dos objetivos e metas das atividades (ou do texto), ou seja, são os “originadores da ideologia”; b) receptores ou executantes: são aqueles que recebem as determinações emanadas pelos destinadores e

as fazem cumprir; c) sujeitos: ocupam o papel central das atividades (ou do texto), uma vez que são os realizadores efetivos dos objetivos e metas.

A partir desse modelo teórico da Figura 16 da página anterior, foi possível elaborar um modelo para o tratamento dos dados baseado em três níveis hierárquicos, adaptado à realidade de trabalho no Banco do Brasil, conforme a Figura 17 a seguir.

**Figura 17: Modelo de tratamento dos resultados das entrevistas em profundidade**



Os três níveis hierárquicos são os seguintes: a) Nível estratégico: funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil. Caberia a esses funcionários o papel correspondente ao dos “destinadores”, na medida em que eram responsáveis pela definição dos valores, regras, objetivos e metas da organização; b) Nível tático: funcionários de órgãos regionais e gerentes gerais de agências do Banco. Caberia a esses funcionários o papel correspondente ao dos “executores”, uma vez que eram responsáveis, simultaneamente, pela recepção das determinações emanadas da Direção Geral e por fazê-las cumprir por seus subordinados; c) Nível operacional: demais funcionários das agências. Caberia a eles a realização dos objetivos e metas definidas pela Direção Geral.

A partir daí, ao longo do processo de realização das entrevistas, os respondentes também foram consultados e concordaram sobre a aplicabilidade da lógica desse modelo em relação à realidade de funcionamento do Banco do Brasil.

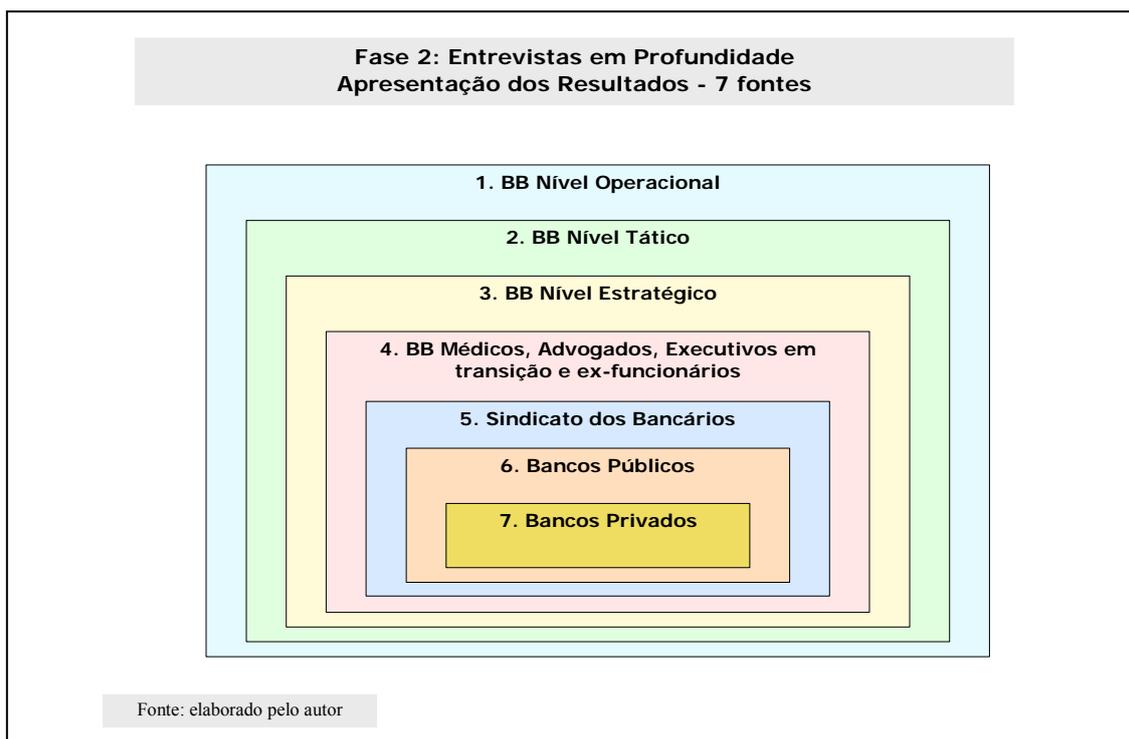
Assim, a primeira decisão do autor a respeito do tratamento dos dados coletados foi a sua distribuição em pelo menos três níveis: estratégico, funcionários da Direção Geral; tático, funcionários de órgãos regionais e gerentes gerais; e, operacional, funcionários de agências.

Em seguida, para aumentar a consistência dos resultados da pesquisa, buscou-se atingir novos grupamentos de funcionários que não estavam, necessariamente, incluídos naquele modelo. Decidiu-se então incluir um quarto grupamento de respondentes, composto de funcionários provenientes de áreas técnicas mais específicas do Banco do Brasil, como médicos e advogados, os quais poderiam disponibilizar informações importantes para a pesquisa. Além disso, foram incluídos funcionários que já estavam desligados do Banco (por aposentadoria ou a pedido) e também “executivos em transição”. Esses últimos são funcionários ex-executivos do Banco que estavam, naquele momento da pesquisa, em fase de transição na carreira: ou em busca de novas colocações, dentro ou fora da empresa, ou mesmo a aposentadoria.

Em relação às fontes externas, foram buscadas, inicialmente, mais duas fontes de informação: funcionários de bancos públicos e de bancos privados. Essas entrevistas foram realizadas com base na disponibilidade de agenda dos respondentes. Nesse caso, foram entrevistados 21 profissionais, provenientes das cinco regiões do país, de três níveis hierárquicos: operacional, tático e estratégico. Até então, já estavam formados seis grupos de respondentes: quatro de fontes internas ao Banco do Brasil e dois de fontes externas.

Finalmente, foi acrescida uma fonte intermediária, constituída de representantes sindicais dos bancários: dois deles eram funcionários do Banco do Brasil, e três de outros bancos públicos e privados. Com esse grupo dos sindicalistas, estava constituída a sétima fonte para as entrevistas em profundidade.

**Figura 18: Seqüência de apresentação dos resultados das entrevistas em profundidade – 7 fontes**



O ponto de partida para a análise dos resultados das entrevistas em profundidade foi a Fonte BB: Nível operacional, representada principalmente pelos funcionários das agências do Banco do Brasil. De acordo com o que foi apresentado no capítulo 2, sobre as mudanças estruturais ocorridas no Banco nos últimos anos, em que as agências tiveram um papel fundamental.

De forma geral, todos os entrevistados eram estimulados a falar de suas percepções a respeito da Gestão do Conhecimento, a partir de dois pontos de vista: em relação ao contexto da empresa como um todo e, também, especificamente em relação à realidade de trabalho das agências, independente do lugar onde estivessem localizados. A partir dos resultados das entrevistas, foram definidas seis categorias de análise, as quais estão mostradas mais adiante na Figura 19, na página 128 desta tese, juntamente com as sete fontes de informações.

#### 8.4 TERCEIRA FASE DA PESQUISA: REFLEXÃO

Esta terceira fase tem como finalidade a reflexão sobre os resultados da fase anterior da pesquisa. Para isso, foi realizada entrevista junto a um especialista do Banco, tendo-se como referência as 6 categorias definidas na segunda fase. O tratamento das

informações nessa terceira fase foi realizado por meio da técnica de mapas de associação de idéias, conforme o modelo da Figura 19.

**Figura 19: Modelo de mapa de associação de idéias**

<b>Modelo de Mapa de Associação de Idéias</b>			
<b>Entrevistador</b>	<b>Especialista em Gestão do Conhecimento</b>		
<b>Pergunta</b>	<b>Primeiras associações</b>	<b>Explicações</b>	<b>Qualificadores</b>
	<b>Resposta inicial do entrevistado</b>	<b>Justificativa do entrevistado para a sua resposta</b>	<b>Avaliações feitas pelo entrevistado a respeito do tema de sua pergunta</b>

**Fonte: SPINK (2000), adaptado pelo autor**

A partir desses mapas, foram realizadas análises das práticas discursivas do respondente. A ênfase deste tipo de validação é a visibilidade das informações.

Os mapas de associação de idéias correspondem a uma “esquematização visual da entrevista”, com a preservação da seqüência das falas, e tem por objetivo dar subsídios para a interpretação dos dados e “visibilidade aos seus resultados” (SPINK; LIMA, 2000, p. 107; PINHEIRO, 2000).

Para isso, busca-se a dialogia, ou seja, a interação dialógica entre entrevistador e entrevistado, o que leva à produção de sentidos por meio do encadeamento das associações de idéias (SPINK e LIMA, 2000).

O que é feito tendo-se como referência uma perspectiva de orientação construcionista, segundo a qual “o rigor passa a ser concebido como a possibilidade de explicitar os passos da análise e da interpretação de modo a propiciar o diálogo”. O que

não significa abandonar a objetividade, mas sim “ressignificá-la como visibilidade, concebida como pressuposto básico da intersubjetividade” (SPINK, 2000, p. 102).

Para concluir este capítulo 8, o Quadro 12 apresenta um resumo geral das principais características desta pesquisa.

**Quadro 12: Caracterização geral da pesquisa**

<u>Aspectos da pesquisa</u>	<u>Características</u>
Áreas de conhecimento	Multidisciplinar: Administração, Economia, Filosofia, Psicologia, Sociologia
Tema da pesquisa	Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil
Pesquisa de campo	Banco do Brasil
Contexto da pesquisa	Bancos brasileiros, públicos e privados
Natureza da pesquisa	Exploratório-interpretativa
Foco da pesquisa	Relações entre trabalho e conhecimento nas atividades dos funcionários de agências do Banco do Brasil
Fases da pesquisa	1) <u>Quantitativa</u> : questionários fechados (levantamento exploratório) 2) <u>Qualitativa</u> : entrevistas em profundidade e observação participante (investigação ontológica) 3) <u>Qualitativa</u> : entrevistas em profundidade (reflexão sobre os resultados da pesquisa)
Técnicas de levantamento dos dados primários	1) Aplicação de questionários fechados 2) Roteiro de entrevista semi-estruturada, composta de questões abertas, a partir dos resultados dos questionários. 3) Roteiro de entrevista semi-estruturada, composta de questões abertas, a partir das categorias resultantes das entrevistas em profundidade.
Técnicas de análise de dados primários	1) Análise fatorial 2) Análise de práticas discursivas: por meio de mapas de práticas discursivas e árvores de associação de idéias 3) Análise de práticas discursivas: por meio de mapas de associação de idéias
Sujeitos da pesquisa	Funcionários do BB (inclusive ex-funcionários) e de outros bancos públicos e privados, de diversas funções e níveis hierárquicos diversificados, das 5 regiões do País; sindicalistas, e; técnico do IPEA.
Período de coleta	De setembro de 2001 a julho de 2005.
Quantidade de respondentes	1) <u>Questionários</u> : 574 respondentes (676 questionários enviados) 2) <u>Entrevistas</u> : 128 pessoas
Informações relacionadas à realização das entrevistas	<u>Quantidade de entrevistas realizadas</u> : 99 (95 pelo autor e 4 por especialista). <u>Entrevistas realizadas face-a-face</u> : 94 (90 pelo autor, sendo 89 gravadas e transcritas, 1 manuscrita e depois digitada; 4 por especialista, manuscritas, depois digitadas e remetidas via ‘internet’). <u>Entrevistas realizadas a distância</u> : 5 ( 4 via internet e 1 via telefônica, manuscrita e, depois, digitada). <u>Locais das entrevistas</u> : diversas capitais e cidades do interior, das cinco regiões do país, sendo a maior parte realizada na cidade de Brasília. <u>Duração média das entrevistas gravadas</u> : 45 min. <u>Quantidade de horas gravadas</u> : aprox. 67 h. <u>Quantidade de páginas transcritas</u> : aproximadamente 1.800 páginas em ‘word’ (fonte arial, tamanho 12, espaço 1,5 entrelinhas)

Fonte: Novelli (2004), adaptado pelo autor.

## 9 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

E tudo o que os homens fazem, sabem ou experimentam só tem sentido na medida em que pode ser discutido. Haverá talvez verdades que ficam além da linguagem e que podem ser de grande relevância para o homem no singular, para o homem que, seja o que for, não é um ser político. Mas os homens que vivem e se movem neste mundo, só podem experimentar o significado das coisas por poderem falar e ser inteligíveis entre si e consigo mesmo.  
Arendt (2001 p. 12)

Este capítulo está composto de três seções, cada qual relacionada a uma fase da pesquisa. Na primeira seção, são apresentados e analisados os resultados da primeira fase de levantamento exploratório. Na segunda, são apresentados e comentados os resultados das entrevistas em profundidade, a fase mais importante da pesquisa. Na terceira, é apresentada a forma de reflexão sobre os resultados da pesquisa.

### 9.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA FASE DA PESQUISA

O questionário utilizado na primeira fase da pesquisa, denominada “Levantamento Exploratório”, era constituído de dois conjuntos de perguntas. O primeiro, estava relacionado a aspectos pessoais dos respondentes, incluindo as seguintes variáveis: *idade, gênero, escolaridade, tempo de trabalho no Banco, cargo ocupado e lotação* por região do País. Os resultados daí decorrentes estão mostrados na Tabela 4.

**Tabela 4: Idade, escolaridade, cargo, tempo de banco, gênero e regiões do país**

Tipo de informação/ Variável	Média	Desvio-padrão
Idade	38,81	7,64
Escolaridade	3,84	1,09
Cargo	3,34	1,53
Tempo de banco	15,65	7,73
	Quantidade de citações	Frequência
Gênero		
- Feminino	200	35 %
- Masculino	367	65 %
Lotação por Regiões do País		
- Centro-Oeste	114	19,9
- Nordeste	104	18,2
- Norte	21	3,7
- Sudeste	239	41,6
- Sul	96	16,6

Fonte: elaborado pelo autor

A respeito das informações apresentadas na Tabela 4, foi possível fazer alguns cruzamentos de informações, os quais podem contribuir para a compreensão das relações entre conhecimento e trabalho no Banco do Brasil (ANEXO B).

Em relação às variáveis *gênero* e *cargo*, foi possível notar a predominância do gênero masculino ocupando cargos de gerentes de agência. Entretanto, para cargos da Direção Geral e de gerência média, a distribuição revelou-se mais equilibrada. Sobre as variáveis *gênero* e *níveis de escolaridade*, também foi identificada uma distribuição equilibrada. A combinação desses resultados sugere uma possível tendência à ocupação, por parte das mulheres, de cargos mais elevados na hierarquia da empresa. A respeito das variáveis *escolaridade* e *cargo*, os resultados indicam uma maior concentração de pessoas com maior escolaridade nos níveis hierárquicos mais elevados do Banco, além dos gerentes de agência.

O cruzamento das variáveis *tempo de trabalho* e *cargo ocupado* mostram que o número de profissionais em níveis mais elevados aumenta proporcionalmente ao *tempo de banco*. Em relação aos funcionários de agência, há uma maior concentração de funcionários com menor *tempo de banco* e com menor qualificação, exceto os gerentes. De forma geral, os resultados mostram a concentração dos investimentos em formação profissional na cidade de Brasília, em comparação com o restante do país.

A segunda parte do questionário, voltada para as percepções dos funcionários a respeito da Gestão do Conhecimento, tem seus resultados mostrados na Tabela 5.

**Tabela 5: Resultados da primeira fase da pesquisa – levantamento exploratório**

Fatores	Variáveis	$\alpha > 0,6$
1. Processo	6. O ambiente de trabalho estimula os funcionários a compartilharem seus conhecimentos.	0,6536
	9. Os sistemas de informação da empresa são utilizados pelos funcionários para compartilharem seus conhecimentos.	0,6744
	10. O ambiente de trabalho estimula o trabalho em equipe.	0,6452
	11. Os funcionários sabem quais são os conhecimentos e as habilidades requeridos para a empresa atingir seus objetivos.	0,6384
	16. O BB utiliza de forma eficaz os conhecimentos dos funcionários para atingir seus objetivos e metas.	0,6286
	35. As orientações estratégicas da empresa são compreendidas com clareza pelos funcionários.	0,6205
2. Incentivo	25. Não há recompensa da parte do Banco aos funcionários dispostos a utilizar os conhecimentos dos outros colegas.	0,6983
	31. Não há recompensa da parte do Banco aos funcionários que estão dispostos a disponibilizar seus conhecimentos para os outros colegas.	0,7209

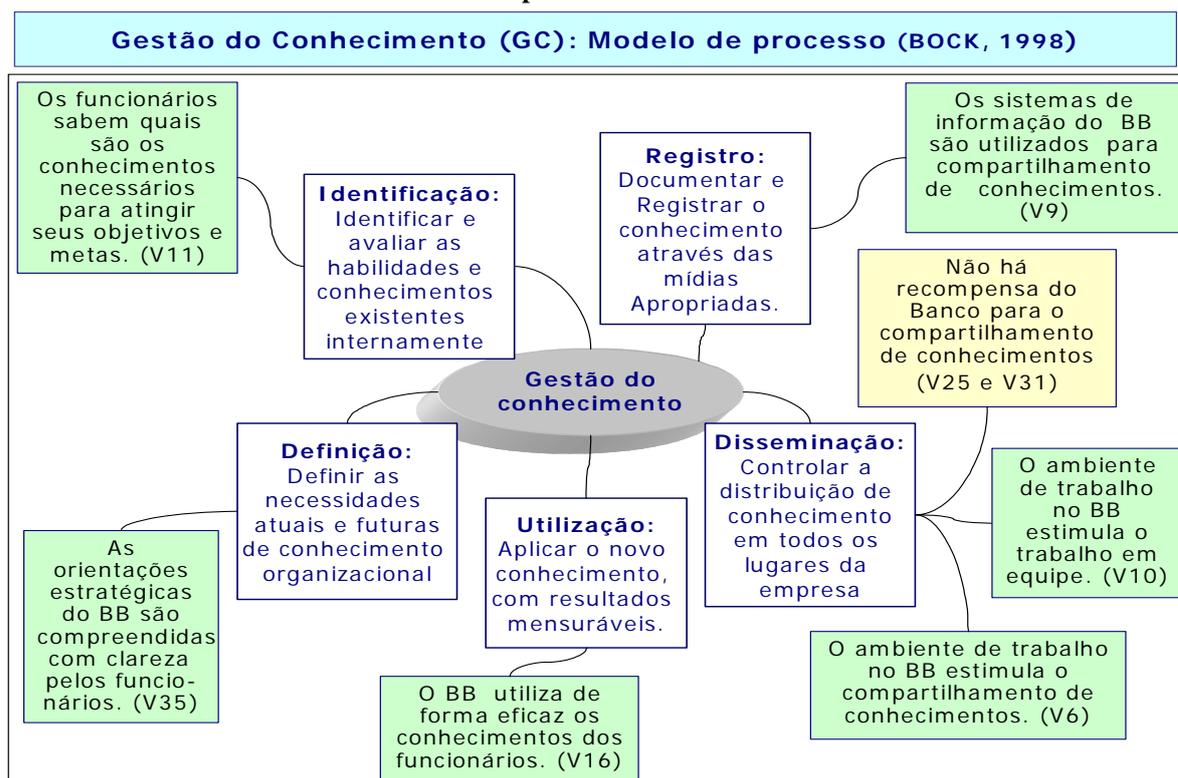
Fonte: elaborado pelo autor

Sobre os resultados da primeira fase, mostrados na Tabela 5, cabe reiterar que inicialmente eram 45 variáveis, das quais foram eliminadas 37. O que pode significar, preliminarmente, que os respondentes não perceberam relações entre aquelas perguntas

e o tema Gestão do Conhecimento. Também se pode argumentar que, por se tratar de um tema em consolidação na literatura, possivelmente o assunto ainda não seria de conhecimento pleno da parte dos respondentes.

Foi possível combinar os dois fatores restantes com as etapas do processo de Gestão do Conhecimento, conforme Bock (1998), mostrada no capítulo 6. Essa combinação pode ser vista na Figura 20 a seguir.

**Figura 20: Modelo de Processo de Gestão do Conhecimento e resultados do Levantamento Exploratório**



Fonte: elaborado pelo autor

A respeito da Figura 20, os retângulos em fundo branco correspondem às etapas do modelo de Bock (1998). Os retângulos sombreados (com fundo verde) correspondem às seis variáveis que constituem o Fator Processo e às duas variáveis que constituem o Fator Incentivo.

Entende-se que cada variável está diretamente relacionada com as etapas do modelo de Bock (1998). Por exemplo, a variável 35, “as orientações estratégicas do Banco são compreendidas com clareza pelos funcionários” tem relação direta com a etapa denominada “Definição”, em que se busca definir as necessidades atuais e futuras de conhecimento organizacional. Por sua vez, a etapa denominada “Disseminação”, em que se busca controlar a distribuição de conhecimento pela organização, está relacionada com as quatro variáveis seguintes, as quais têm como elemento comum o

compartilhamento de conhecimentos: (6) “o ambiente de trabalho no banco estimula o compartilhamento de conhecimento”; (10) “o ambiente de trabalho no banco estimula o trabalho em equipe” e; (25 e 31) “não há recompensa da parte do banco aos funcionários dispostos a compartilhar conhecimentos”.

## 9.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA SEGUNDA FASE DA PESQUISA

Esta seção está dividida em três partes. A primeira parte aborda os resultados da observação participante realizada durante uma oficina de melhores práticas. A segunda parte trata especificamente da entrevista em profundidade realizada junto ao técnico do IPEA. A terceira parte está dedicada às demais entrevistas em profundidade realizadas com profissionais do Banco do Brasil e de outras instituições como os bancos públicos e privados e o Sindicato dos Bancários de Brasília.

### 9.2.1 Resultados da observação participante

A observação participante foi realizada durante as “Oficinas de práticas de excelência”, realizadas na cidade de Brasília, no ano de 2003.

O objetivo dessas oficinas era identificar e compartilhar as melhores práticas de gestão da empresa, através do debate face-a-face e por meio do próprio “site” da Universidade Corporativa do Banco do Brasil.

Esse programa começou a ser desenvolvido e implantado no Banco do Brasil a partir de julho de 2000. A idéia surgiu a partir das trocas de experiências profissionais que ocorrem nos intervalos de cafezinho dos cursos de treinamento do Banco. Naqueles momentos, surgiam oportunidades de aprendizagem e de ampliação das redes de relacionamento.

Segundo os coordenadores das oficinas, essas situações eram marcadas por muita espontaneidade e informalidade, momento em que os participantes compartilhavam dúvidas, insatisfações e boas idéias, as quais podiam se transformar em soluções para problemas do dia-a-dia de trabalho daquelas pessoas (VIANA, LEITE e CARBONE, 2003).

Como resultados das oficinas, foram selecionadas 500 melhores práticas de excelência, classificadas segundo os critérios do PNQ<sup>7</sup>: liderança, estratégia e planos, clientes e sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos.

Entende-se que a própria realização dessas oficinas, pode ser um indício da validade do fator “processo”, uma vez que, a partir de seus resultados, foram encontradas diversas soluções para problemas reais de trabalho dos participantes, dentre elas:

[...] (a) sistemas automatizados de acompanhamento de metas; (b) técnicas para aperfeiçoar o atendimento telefônico aos clientes; (c) estratégias de disseminação e acompanhamento das informações; (d) mapeamento das competências dos funcionários; (e) pesquisas internas de opinião sobre bem-estar e qualidade de vida no trabalho; (f) sistemas de controle da qualidade de serviços terceirizados e de fornecedores; (g) mapas de controle de produtividade; (h) aperfeiçoamento de critérios para avaliação de desempenho; (i) “*folders*” contendo orientações para os clientes; (j) sistemas de triagem e gestão do fluxo de informações internas e externas; (k) planilha para conhecer e acompanhar a evolução dos negócios da dependência; (l) gestão compartilhada do processo de tomada de decisões; (m) capacitação dos contabilistas para confecção de cadastros de clientes; (n) racionalização dos processos de cadastro de clientes; (o) ferramentas para aperfeiçoamento dos processos internos (LEITE e PORSSE, 2003, p. 135-136).

Em seguida, foi construído um banco de dados, onde cada prática foi registrada, especificando-se as seguintes características: critério, dependência de origem, nome do administrador da dependência, data, resumo e número de identificação da prática. Essas práticas estão disponibilizadas para todos os funcionários do Banco, através do portal (meio *web*) da Universidade Corporativa do Banco do Brasil (LEITE e PORSSE, 2003).

### 9.2.2 Resultados da entrevista junto ao IPEA

Conforme o conteúdo do Quadro 9, mostrado no capítulo 7, foram encontradas evidências do grau de institucionalização da Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil, a partir de pesquisa realizada pelo IPEA. Em decorrência, foi realizada uma entrevista em profundidade com o especialista responsável por aquela pesquisa, com a finalidade de melhor compreender o significado de seus resultados, principalmente em relação à realidade do Banco do Brasil.

Como resultado dessa entrevista com o técnico do IPEA, foram obtidos dois blocos distintos de informações: o primeiro relacionado a aspectos gerais da Gestão do Conhecimento; o segundo, voltado especificamente para a realidade do Banco do Brasil:

(a) aspectos gerais da Gestão do Conhecimento:

---

<sup>7</sup> PNQ: Prêmio Nacional da Qualidade

- O objetivo da pesquisa era estudar a Gestão do Conhecimento, verificar quem a está implantando na Administração Pública fazer um estudo em organizações do Governo Executivo Federal.
- Prática de Gestão do Conhecimento é toda prática de gestão voltada para a geração, retenção, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Há muita prática que as pessoas não chamam de Gestão do Conhecimento, mas é.
- A Gestão do Conhecimento está se tornando cada vez mais um diferencial de desempenho entre as organizações e entre países. Na Sociedade do Conhecimento, quem não gerar conhecimento vai ficar marginalizado.
- O conceito de Gestão do Conhecimento na área pública é mais abrangente do que na área privada. Além da vantagem competitiva, devem-se estimular a geração de novos conhecimentos, a retenção, o compartilhamento e aplicação dos conhecimentos para dar retorno para a sociedade.
- Numa sociedade democrática, o Estado deve compartilhar informações com segmentos organizados da sociedade. A informação e o conhecimento devem ser temas de política de governo.
- A Gestão do Conhecimento e a Sociedade do Conhecimento podem representar uma ameaça ou uma oportunidade para pessoas, organizações e países.
- A Gestão do Conhecimento é um desafio para todos os profissionais, entretanto, o uso do conhecimento das pessoas para gerar lucro para as empresas de forma predatória e não para o bem-estar das pessoas. É preciso realizar mais estudos para avaliar esse lado negativo da G. C.

(b) Aspectos da Gestão do Conhecimento específicos ao Banco do Brasil:

- Existem produtos de Gestão do Conhecimento específicos de uma unidade, em que não é possível generalizar para todo o Banco. Ainda não existe uma estratégia de divulgação clara por parte da Alta Administração.
- Não houve esforço de capacitação porque o tema ainda está muito restrito a um processo, a uma área, ainda não é uma política da organização, está centralizado na Universidade Corporativa. Há outras iniciativas dentro do Banco que precisariam ser mais bem integradas.
- Segundo os depoimentos dos funcionários do Banco, as práticas de Gestão do Conhecimento estão dando certo. Mas, a experiência internacional mostra que é preciso ir além, é necessário ter indicadores para avaliar a efetividade. Se não

se relacionar as práticas à missão da empresa, à melhoria de processos e do desempenho, torna-se difícil *vender* a idéia.

Especificamente em relação aos resultados dessa entrevista, foram extraídos pelo menos dois tipos de contribuições para o desenvolvimento desta tese.

Em primeiro lugar, as informações coletadas trouxeram uma visão mais crítica e realista a respeito do estágio atual das práticas de Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil: a existência de produtos específicos por área da empresa, o que pode significar que a prática ainda não está generalizada pela empresa; a falta de esforço de capacitação sobre o tema; a centralização do assunto na Universidade Corporativa e a falta de indicadores de eficácia das práticas.

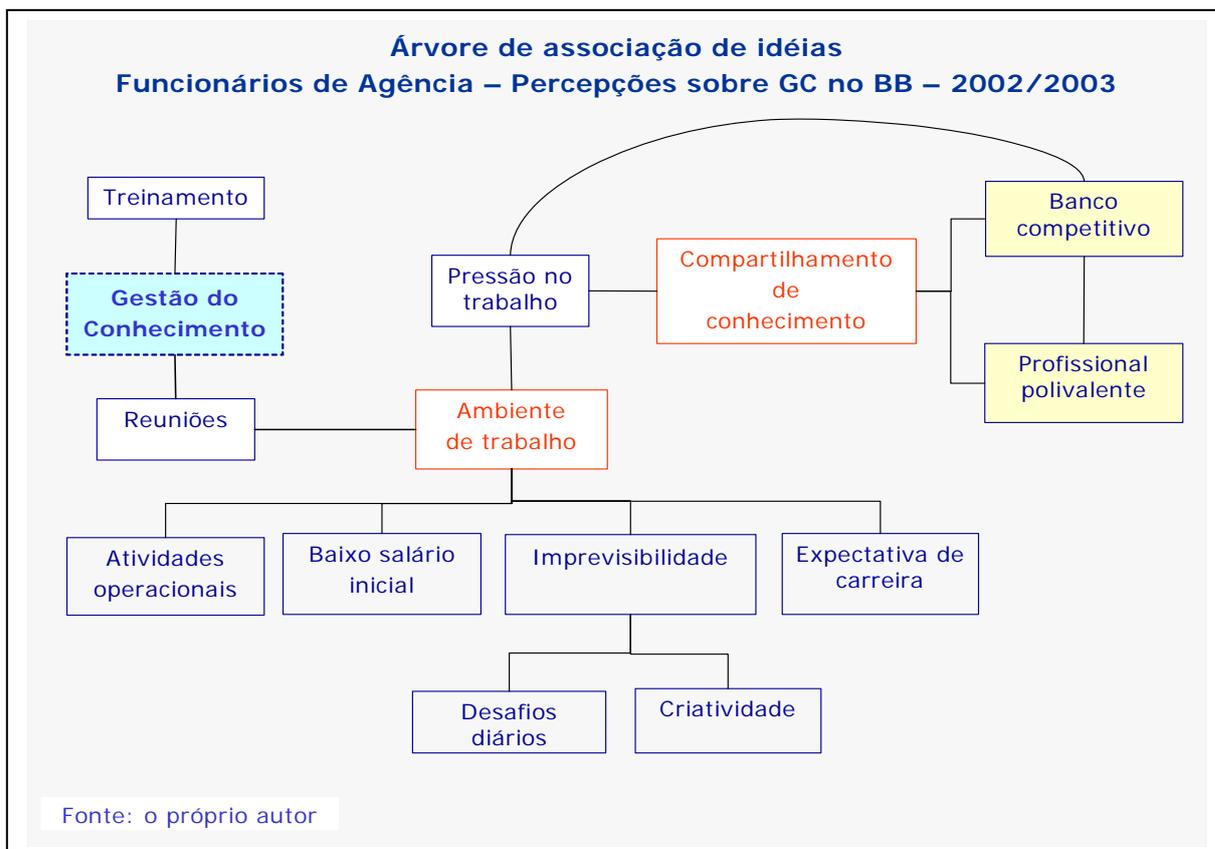
Além disso, também foi possível identificar aspectos relevantes a serem explorados na fase das entrevistas em profundidade, por exemplo: a comparação das realidades entre empresas públicas e privadas, as questões da informação e do conhecimento como de políticas de governo e também o aspecto crítico do lado negativo da Gestão do Conhecimento apontado pelo especialista: “o uso do conhecimento das pessoas para gerar lucro para as empresas, de forma predatória e não para o bem-estar das pessoas”.

De forma geral, pode-se depreender dessa entrevista uma visão mais crítica da parte do entrevistado do IPEA, que parece contradizer o resultado inicial da pesquisa que mostrava a institucionalização da Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil. Especificamente em relação às oficinas de práticas de excelência, os conteúdos disponibilizados no portal corporativo do Banco foram ignorados pela maioria dos entrevistados. Isso significa que, apesar do sucesso do evento durante a troca de informações face-a-face, a disseminação das práticas por meio da tecnologia da informação revelou-se inóqua. Essa questão será retomada na próxima seção

### 9.2.3 Resultados das entrevistas junto ao Banco do Brasil e a outras instituições

Inicialmente, foram realizadas oito entrevistas com profissionais de uma agência do Banco, da cidade de Porto Alegre. Conforme foi visto, essas primeiras entrevistas contribuíram para a reflexão sobre e a compreensão dos resultados da primeira fase, bem como para a elaboração dos roteiros das entrevistas em profundidade. Seus resultados estão sintetizados na **Figura 21** a seguir.

**Figura 21: Entrevistas em profundidade - funcionários de agência do BB - Percepções preliminares**



A respeito do conteúdo da Figura 21, que apresenta a síntese dos relatos dos respondentes, o ponto de partida da entrevista foi a percepção dos entrevistados sobre o tema Gestão do Conhecimento. De forma geral, os respondentes associavam o tema às atividades de treinamento do Banco e também às reuniões, as quais eram vistas como momentos especiais para o compartilhamento de conhecimento. Entretanto, os entrevistados logo enfatizavam a dificuldade de participar de atividades de treinamento em decorrência da pressão no trabalho. Mesmo assim, os entrevistados destacaram que havia, naquela agência, um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento entre funcionários. Em seguida, os respondentes abordavam os temas Identidade Profissional e Corporativa, quando eram destacadas as concepções de um profissional bancário polivalente e de um banco comercial competitivo no mercado.

A partir daí, as entrevistas em profundidade foram realizadas junto a sete grupos distintos de respondentes, abrangendo funcionários do Banco do Brasil, bem como profissionais de outras instituições. Os resultados obtidos dessas entrevistas levaram à definição de seis categorias de análise.

Para cada uma dessas seis categorias, foram construídos oito mapas conceituais, totalizando 49 mapas conceituais, da seguinte forma: (a) 42 mapas de práticas discursivas, correspondentes às percepções das sete fontes de entrevistas a respeito das seis categorias de análise; (b) seis mapas denominados “árvore de associação de idéias”, cada um contendo uma síntese das percepções gerais dos respondentes para cada uma das seis categorias e; (c) um mapa global, denominado “árvore de associação de idéias”, contendo uma síntese geral das percepções de todos os entrevistados, sobre todas as seis categorias. O Quadro 13 mostra um resumo das figuras correspondentes aos mapas conceituais distribuídos por categorias:

**Quadro 13: Resumo dos mapas conceituais e figuras por categorias**

Categorias	Mapas de práticas discursivas	Árvores de associação de idéias
	Figuras	Figuras
1. Concepção de Gestão do Conhecimento	23 a 29	30
2. Ambiente de trabalho	31 a 37	38
3. Compartilhamento de conhecimento	39 a 45	46
4. Aprendizagem e inovação	47 a 43	54
5. Identidade corporativa	55 a 61	62
6. Identidade profissional	63 a 69	70
Resumo global		71

Fonte: elaborado pelo autor

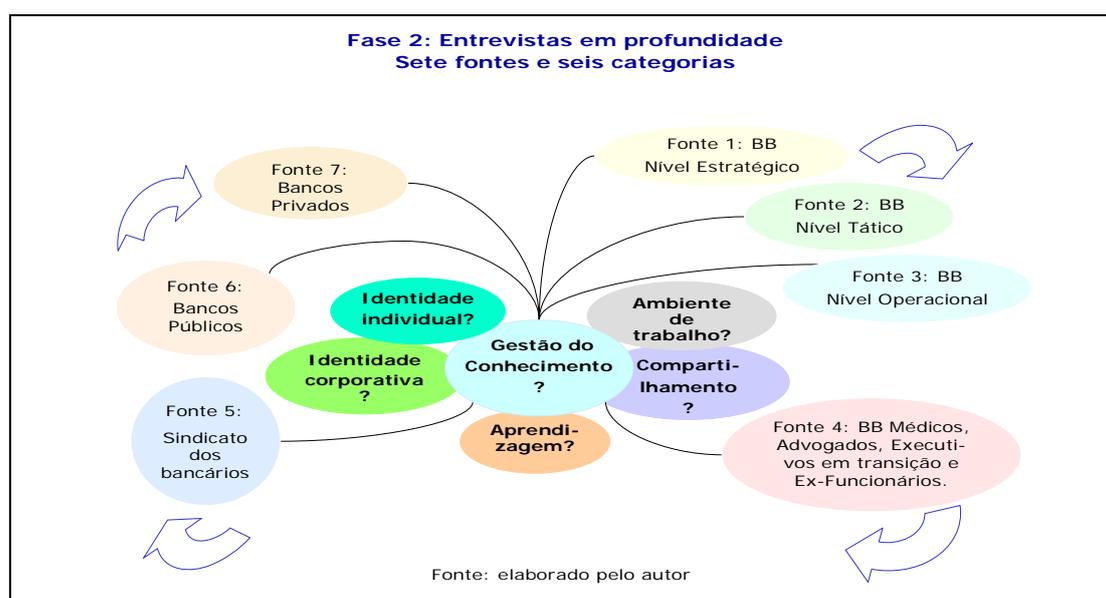
O ponto de partida das entrevistas foi o grupo de respondentes de nível operacional do Banco Brasil, constituído de profissionais que trabalham nas agências dessa instituição financeira, conforme mostrado anteriormente na Figura 18 da página 116 desta tese. Cabe reiterar que a opção pelo trabalho realizado na agência como referência principal de pesquisa, deu-se pelos seguintes motivos: a) as mudanças estruturais ocorridas no Banco nos últimos anos, com foco principal nas agências; b) a realidade de trabalho nas agências, em que os produtos da empresa são produzidos e consumidos simultaneamente no ato da entrega, quando da interação entre clientes e funcionários (ALMEIDA, 2000).

Deve-se esclarecer que essa opção não reduz a importância das informações obtidas dos outros seis grupos de respondentes. Na verdade, as informações de todos os grupos têm o mesmo grau de relevância. A única consequência dessa opção é a ampliação do foco das perguntas: ao mesmo tempo, todos os respondentes são indagados sobre as suas percepções a respeito da Gestão do Conhecimento em duas direções: tanto

em relação às suas realidades de trabalho no contexto geral de suas empresas, quanto em relação às realidades de trabalho específicas das agências dos bancos.

Entende-se que desta forma, os resultados das percepções dos respondentes do grupo operacional vão sendo comparados com as respostas dos outros grupos de entrevistados. A **Figura 22** mostra as 6 categorias de análise que foram apuradas a partir das entrevistas em profundidade com as 7 fontes de informações internas e externas ao Banco do Brasil.

**Figura 22: Entrevistas em profundidade – 7 fontes e 6 categorias**



A Figura 22 mostra a seqüência como serão apresentadas e discutidas as percepções de cada uma das sete fontes de informações sobre as seis categorias de análise. Isso será feito por meio da técnica de mapas de práticas discursivas, em que são apresentados excertos literais das respostas dos entrevistados a respeito dos temas em foco. Entende-se que por meio desses mapas, distribuídos por grupos específicos de entrevistados, será possível efetuar comparações entre pontos de vistas distintos. Pois, de acordo com Spink e Medrado (2000, p. 46): “A compreensão dos sentidos é sempre um confronto entre inúmeras vozes”.

Os mapas serão apresentados obedecendo, respectivamente, as seqüências de categorias e de grupamentos de respondentes. As categorias de análise serão apresentadas na seqüência seguinte: (a) Concepção de Gestão do Conhecimento; (b) Ambiente de Trabalho; (c) Compartilhamento de Conhecimento; (d) Aprendizagem; (e) Identidade Profissional; (f) Identidade Corporativa.

Os grupamentos de respondentes serão apresentados na seguinte seqüência: (1) BB: Nível Operacional; (2) BB: Nível Tático; (3) BB: Nível Estratégico; (4) BB: Outras fontes; (5) Sindicato dos Bancários; (6) Bancos Públicos; (7) Bancos Privados.

Ao centro de cada mapa de prática discursiva está desenhada uma figura oval contendo a identificação da categoria em foco. De cada categoria, saem linhas que fazem a ligação com diversos retângulos contendo as falas dos respondentes.

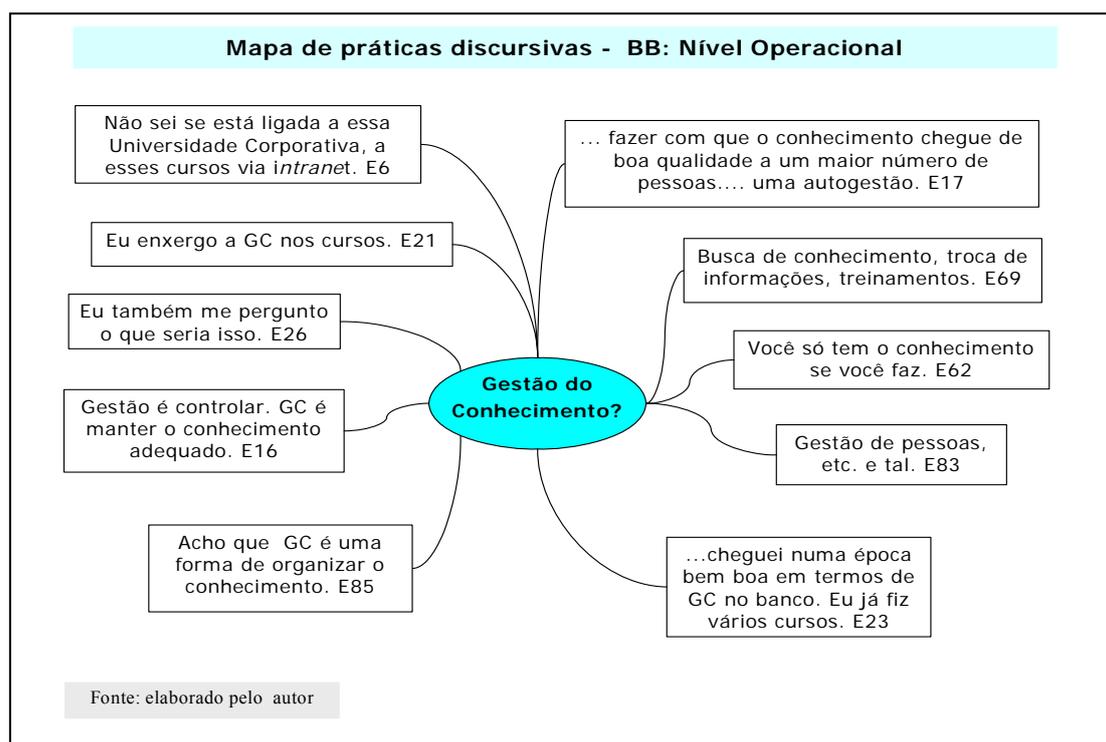
Para preservar o sigilo das fontes de informação, foram adotados pelo menos três procedimentos: (a) em cada retângulo, ao final de cada fala, fica registrado apenas um número identificador da entrevista, antecedido da letra “E”. Por exemplo, o entrevistado 57, será representado pelo símbolo “E57”; (b) todos os respondentes serão tratados como se fossem do gênero masculino; (c) a constituição do grupamento “BB: outras fontes”, que abrange pequenos grupos de profissionais de áreas bastante diferenciadas, mas que podem oferecer informações técnicas específicas, como os médicos e os advogados.

(a) Resultados das Entrevistas em profundidade: Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”

As figuras de número 23 a 30 apresentam informações obtidas dos sete grupos de respondentes a respeito da categoria “Concepção de Gestão de Conhecimento”.

(a.1) A primeira figura, de número 23, refere-se ao grupamento de nível operacional do Banco do Brasil.

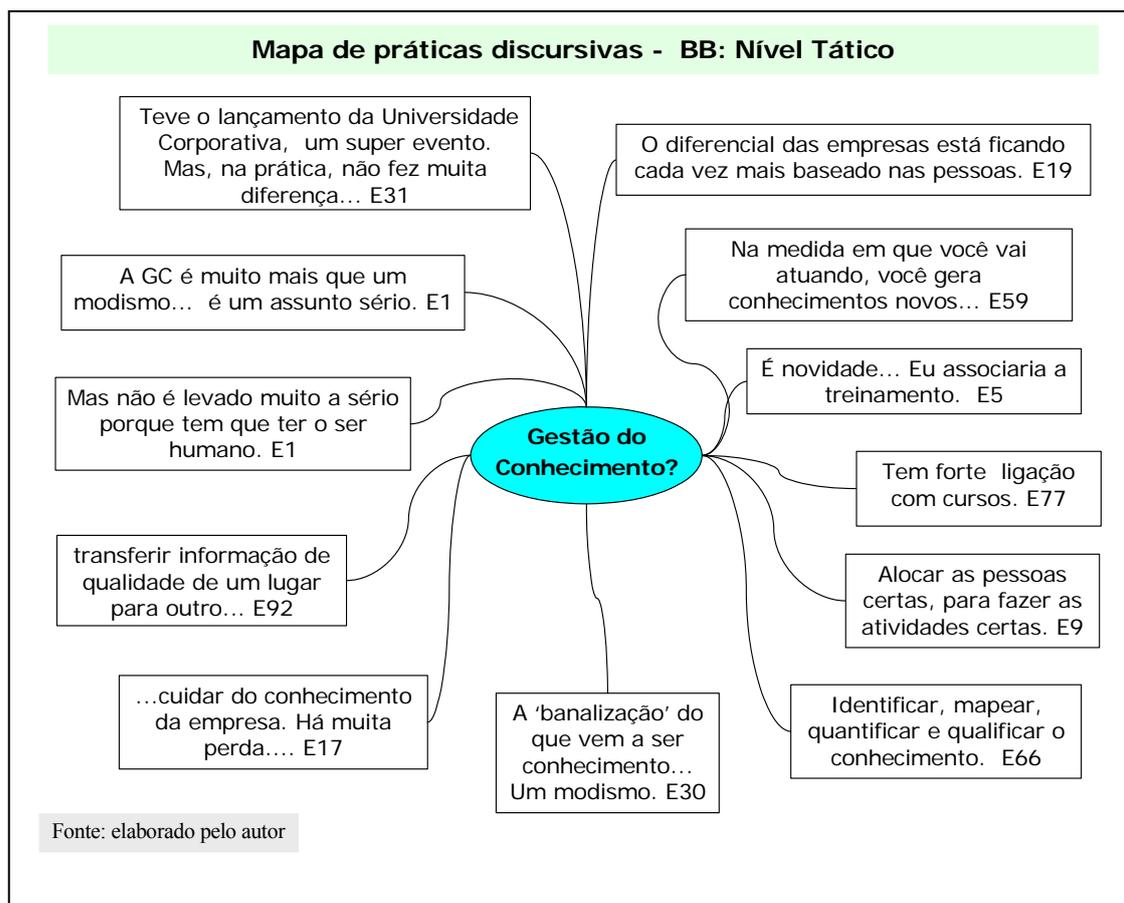
**Figura 23: BB Nível Operacional - Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”**



Nesse grupo verifica-se que a Gestão do Conhecimento é analisada sob aspectos positivos, no que concerne à aquisição e organização do conhecimento (E 85; E 17; E 16; E 69; E 83) e negativos, quando se fala em controle da informação adquirida, tanto institucionalizada ou não, com vistas a defesas de interesses próprios. Ou seja, a abordagem se realiza de forma fragmentada. Algumas opiniões revelam idéias vagas e imprecisas sobre o tema, o que evidencia o fato de que este não tem sido um modelo de gestão abrangente e acessível a todos os funcionários. Por exemplo, o entrevistado 6 afirma que o termo Gestão do Conhecimento para ele é completamente estranho. Não sabe do que se trata (E 6; E 21; E 26).

(a.2) A segunda figura da categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”, de número 24, refere-se ao grupamento de nível tático do Banco do Brasil.

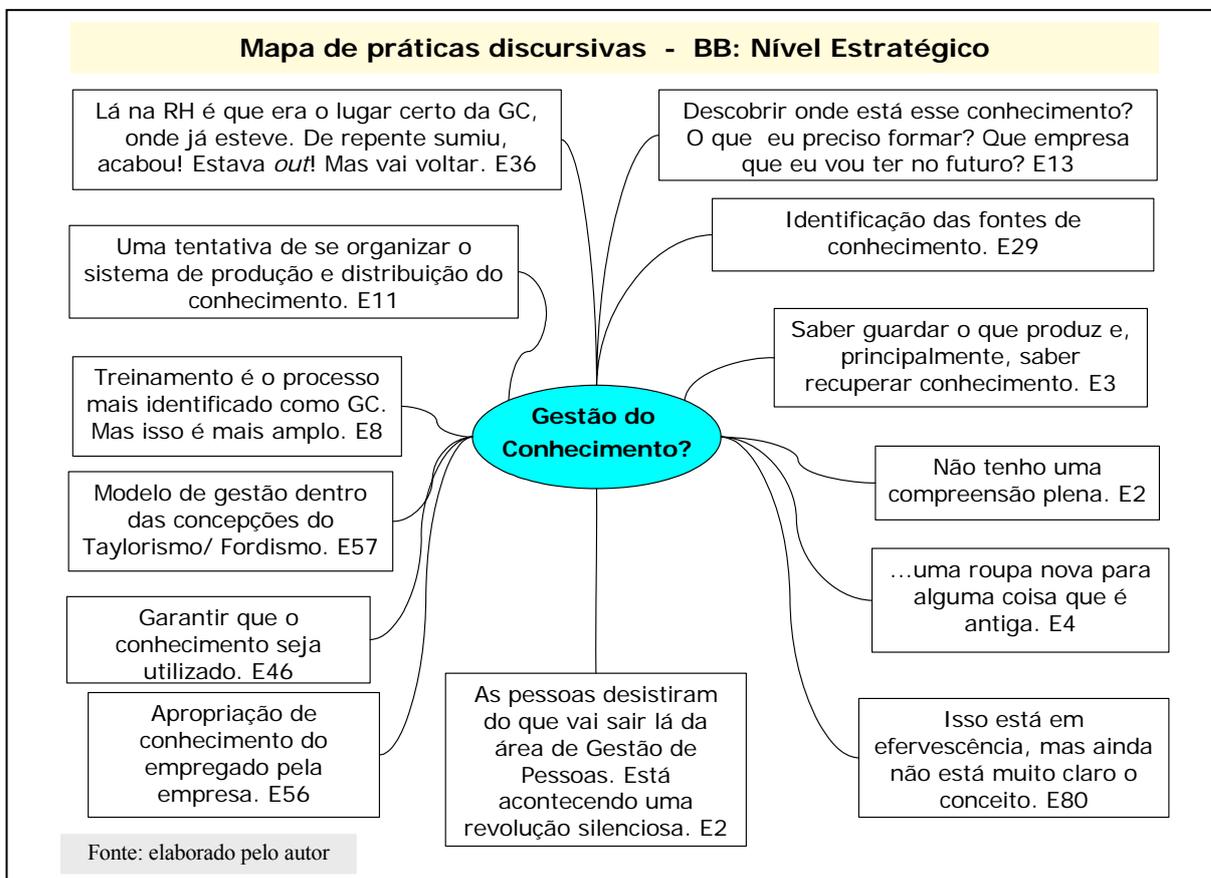
**Figura 24: BB Nível Tático - Categoria “Concepção de Gestão de Conhecimento”**



Algumas opiniões giram em torno da busca, transmissão e utilização prática do conhecimento adquirido (E 96; E 56; E 6); outras associam a Gestão do Conhecimento a um “modismo” da atualidade, produto das demandas de uma sociedade moderna (E 1; E 30). Além disso, percebem-se críticas referentes ao distanciamento entre os níveis teórico e prático da abordagem. Pois, por mais que se fale que esta se realiza através de cursos e treinamentos que visem ao aprimoramento e capacitação profissionais dos funcionários, muitos afirmam ainda não estar completamente familiarizados com o tema (E 31; E 5; E 77).

(a.3) A terceira figura da categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”, de número 25, refere-se ao grupamento de nível estratégico do Banco do Brasil.

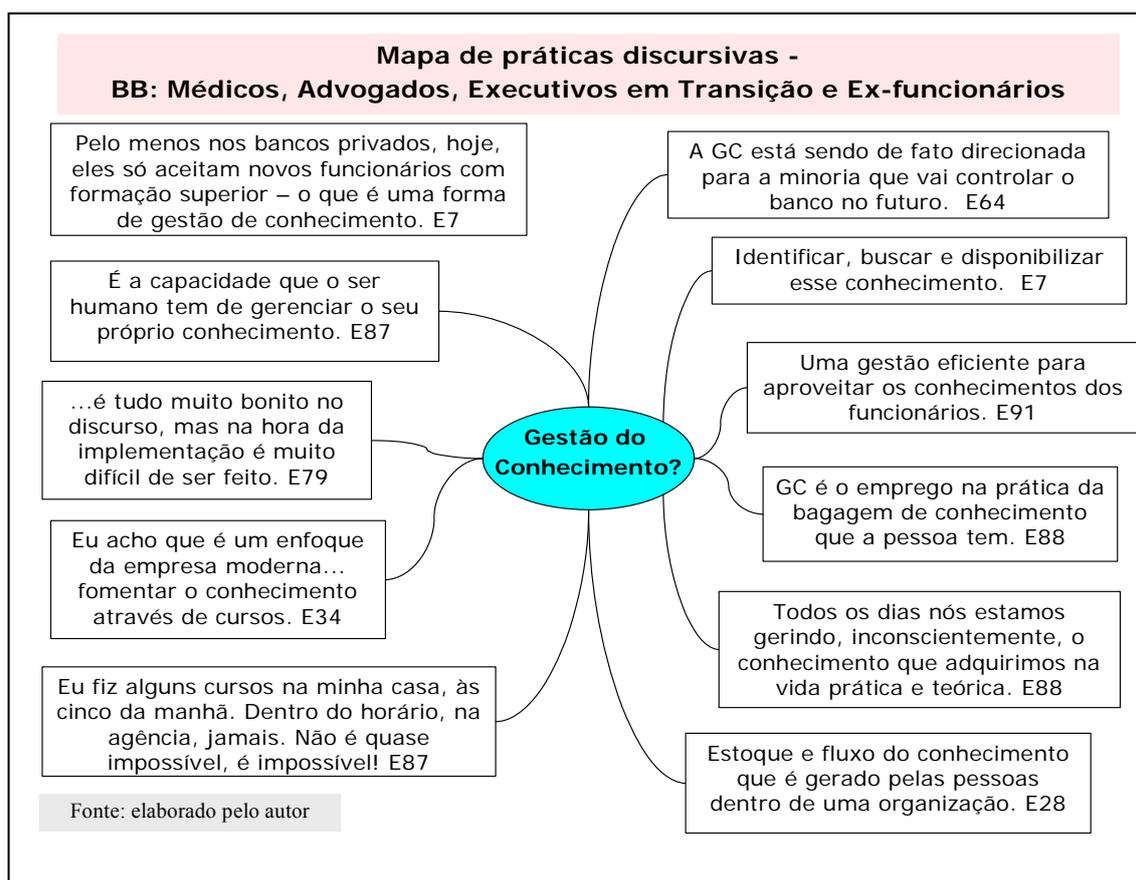
**Figura 25: BB Nível estratégico – Categoria “Concepção de Gestão de Conhecimento”**



A Gestão do Conhecimento é analisada como um modelo de gestão moderna pelo entrevistado E57 e está associada à busca, organização, gestão, distribuição e retenção do conhecimento. Para a maioria dos entrevistados neste nível estratégico, a Gestão do Conhecimento mantém uma relação direta com a realização de cursos e treinamentos específicos (E29; E11; E46; E13; E36). Nesse sentido, inicia-se o seu processo de desenvolvimento, em que o conhecimento será adquirido e depois utilizado e repassado, de forma não institucionalizada para outras pessoas (E8). O termo apresenta também ligação com a implantação de novos modelos de gestão. Pode igualmente ser observado que, embora se reconheça o fato de que o tema tenha estado em evidência, em “voga”, ela ainda suscita dúvidas em relação aos seus objetivos e sua aplicabilidade funcional (E 2; E 80).

(a.4) A quarta figura da categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”, de número 26, refere-se ao grupamento de médicos, advogados, executivos em transição e ex-funcionários do Banco do Brasil.

**Figura 26: BB Outras Fontes – Categoria “Concepção de Gestão de Conhecimento”**



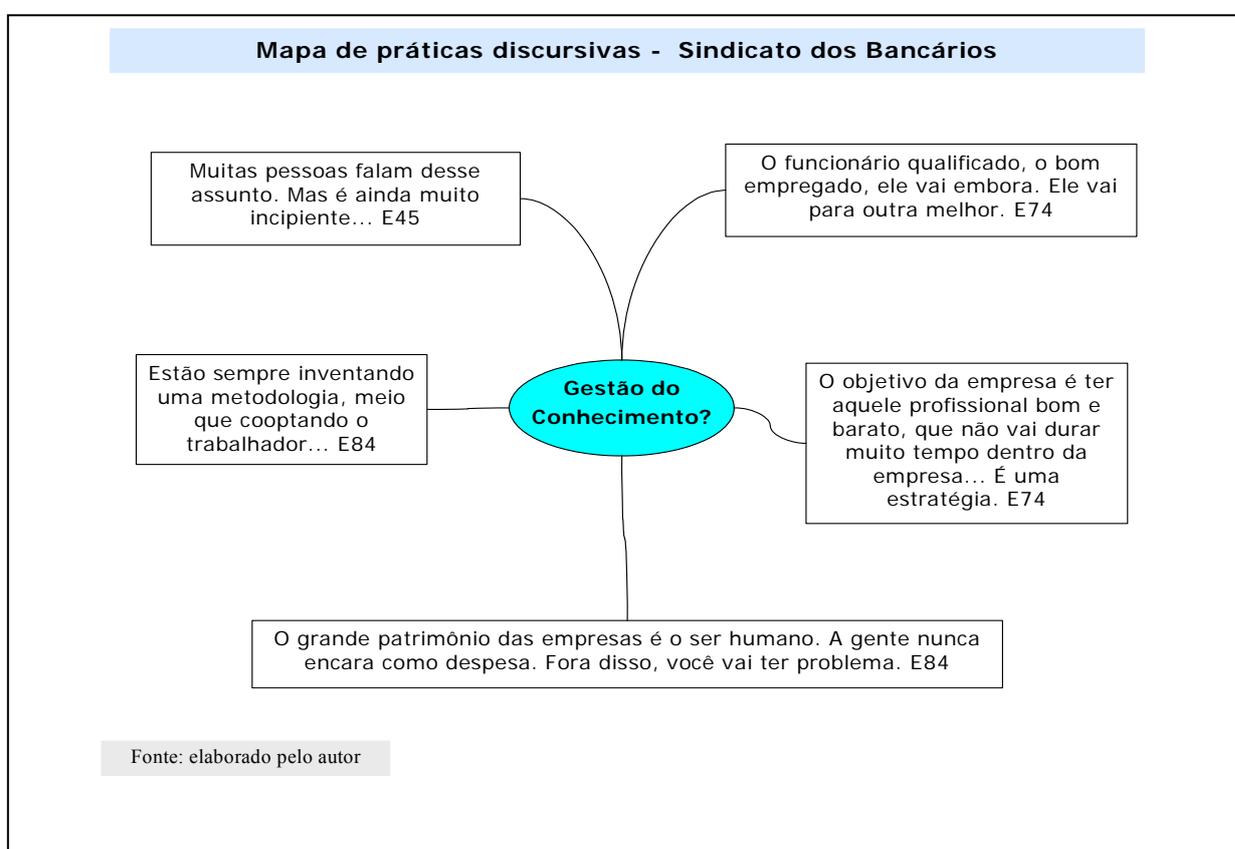
As opiniões desses profissionais revelam posicionamentos extremamente críticos em relação ao termo Gestão do Conhecimento. Também são recorrentes os argumentos semelhantes aos dos grupos anteriores, no que se refere à transferência de experiência e aquisição de conhecimento institucionalizado (E 88). Contudo, o que parece mais relevante a ser ressaltado é a idéia de que a GC seja uma das características gerenciais da modernidade, reflexo das profundas transformações na sociedade nos últimos tempos (E 34), e que, em termos práticos, deixa muito a desejar (E 79).

Para esses entrevistados, a GC pode ser sintetizada como “estoque, fluxo e gerenciamento do conhecimento”. Apresenta, para alguns, ligações com cursos e treinamentos específicos que possam ser úteis de acordo com a demanda de determinada área (E 87; E 7; E 28). No entanto, de acordo com o relato de um entrevistado (E 64), a Gestão do Conhecimento não está acessível para todos os funcionários da instituição.

Neste caso, a abordagem é vista de forma elitista, pois quando ela se realiza, ela está voltada para poucos. Isso significa que é percebida a necessidade de uma gestão democrática, não-excludente. Uma gestão que ofereça possibilidades reais de crescimento para todos os níveis da empresa. Entretanto, na visão deste entrevistado, pouquíssimos serão os beneficiados pela política organizacional.

(a.5) A quinta figura da categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”, de número 27, refere-se ao grupamento de respondentes do Sindicato dos Bancários.

**Figura 27: Sindicato dos Bancários – Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”**

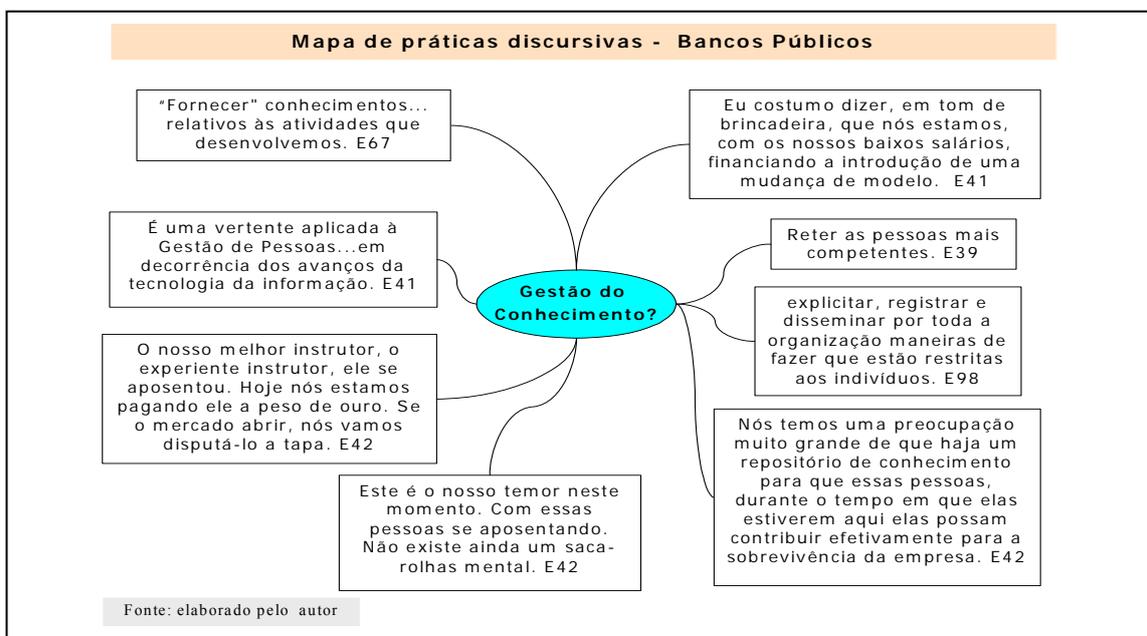


Nas opiniões dos respondentes do grupamento dos sindicalistas, os reais propósitos e interesses, implícitos nesse tipo de gestão, devem ser questionados. De forma geral, na visão dos sindicalistas, a abordagem está associada a uma idéia vaga, pouco coerente e distante da realidade de trabalho do funcionário. Dessa forma, um dos entrevistados disse não saber “até onde vai a Gestão do Conhecimento” (E 45). Na mesma linha de argumentação, um outro entrevistado aborda a questão sobre o tipo de ambiente em que a abordagem de fato se realiza e como se dá esse processo. Esse

entrevistado pergunta “a quem a Gestão do Conhecimento” estaria a serviço? Do cidadão, do trabalhador, da sociedade? Ou do capital, do empresário e da produtividade?(E 84). Além disso, com a mesma visão crítica, um outro entrevistado enfatiza que o profissional bancário tem sido considerado como um produto perecível, com vida útil delimitada pela empresa (E 74). Como solução, sugere-se que a Gestão do Conhecimento deva abranger os funcionários, considerando seus aspectos inerentemente humanos (E 84).

(a.6) A sexta figura da categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”, de número 28, refere-se ao grupamento de respondentes dos bancos públicos.

**Figura 28: Bancos Públicos – Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”**

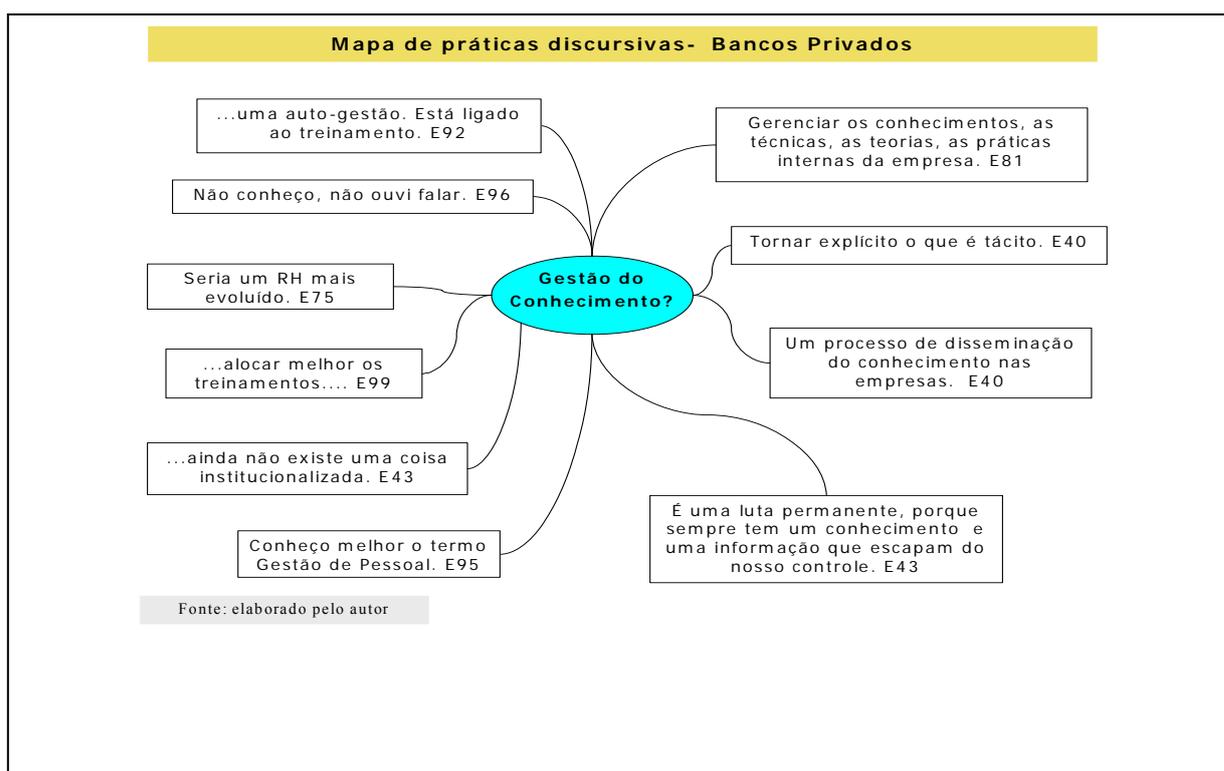


Para os entrevistados do grupo dos bancos públicos, a abordagem também está associada à geração e transmissão de novos conhecimentos. Esta seria uma forma de “reter as pessoas mais competentes”. Acredita-se também que a Gestão do Conhecimento apresente interligação com a gestão de pessoas, com vistas a atender às demandas de uma sociedade cada vez mais tecnológica (E 67; E 39; E 38). Sob um ponto de vista mais crítico, o entrevistado 41 afirma que mediante todo o processo ideológico de realização da Gestão do Conhecimento, são os próprios funcionários que custeiam a implantação de modelos de gestão. Nesse sentido, seus baixos salários e o

excesso de trabalho subsidiam esse tipo de inovação, ou mesmo reformulação de modelos já existentes, dentro das empresas (E 39).

(a.7) A sétima figura da categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”, de número 29, refere-se ao grupamento de respondentes dos bancos privados.

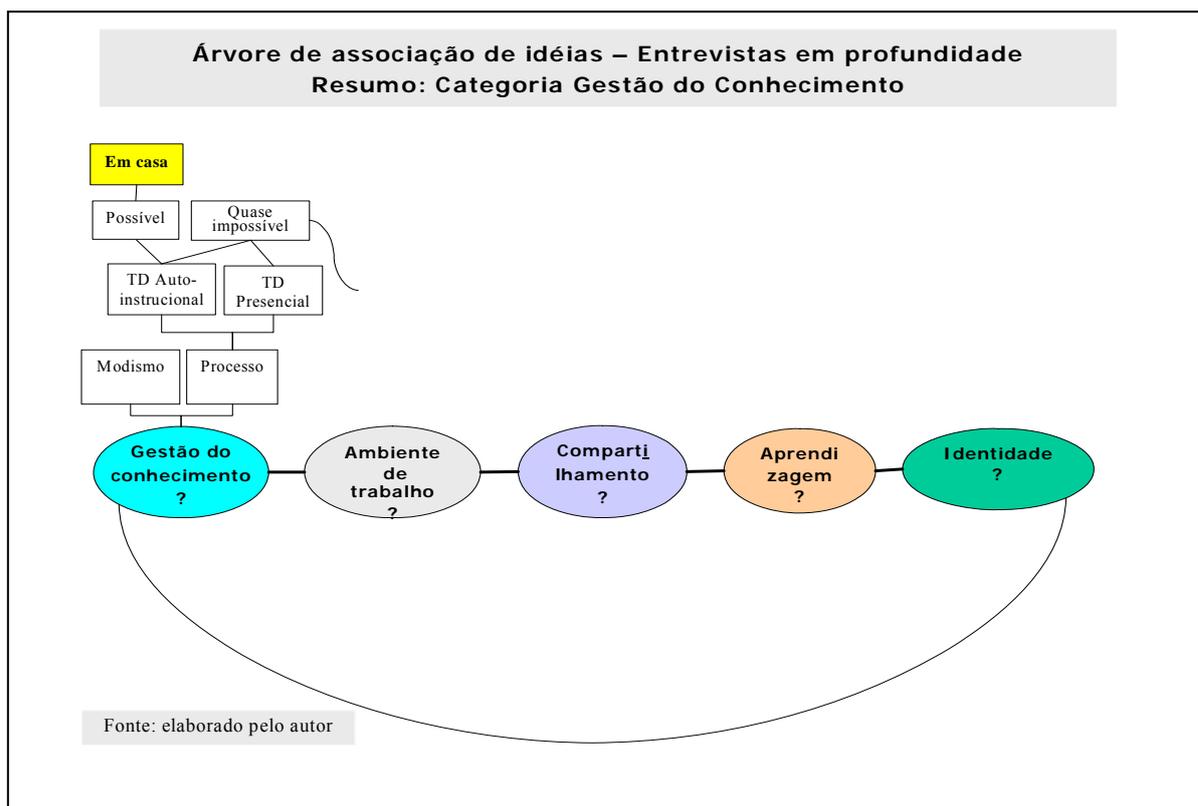
**Figura 29: Bancos Privados – Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”**



Finalmente, o grupamento dos funcionários dos bancos privados apresenta um posicionamento heterogêneo. Para alguns, sob um ponto de vista mais otimista, a abordagem estaria relacionada ao processo de aquisição, utilização e disseminação do conhecimento (E 81; E 40), e também a cursos e treinamentos (E 92; E 99; E 95). Tais posicionamentos apresentam semelhanças com outros já retratados anteriormente. Entretanto, alguns respondentes afirmam que o termo Gestão do Conhecimento, em uma definição mais ampla e analítica, tem apresentado conceitos vagos e falhos. O que pode revelar a falta de noção a respeito de seus pressupostos básicos, teóricos e práticos, considerando-se a forma como a abordagem é aplicada nas empresas (E 75; E 96). Além disso, o discurso teórico que define o processo de busca, aquisição, disseminação e retenção de informação e conhecimento, quando colocado em prática, tende a perder fluxo de seu curso lógico. Pois, segundo diversos respondentes, ocorrem perdas de

continuidade nos processos de transmissão de conhecimento. Reiterando, um entrevistado relata que existe “uma luta permanente no ambiente de trabalho para que esse conhecimento adquirido seja retido e não escape do controle”. Devido a essas possíveis falhas relativas ao sistema da Gestão do Conhecimento, o entrevistado entende que ela ainda esteja “em estágio inicial de desenvolvimento” (E 43).

**Figura 30: Resumo da Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”**



A Figura 30 sintetiza os conteúdos das Figuras 23 a 29, os quais correspondem às percepções dos sete grupos de respondentes a respeito da categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”.

Inicialmente, deve-se reiterar que não existe na literatura uma concepção universal da Gestão do Conhecimento, a qual aparece associada a diversas outras abordagens como a Gestão por Competências, a Inteligência Competitiva, a Aprendizagem Organizacional e as Universidades Corporativas, além das tradicionais atividades de treinamento e desenvolvimento.

Essa falta de concepção universal sobre a Gestão do Conhecimento foi refletida na pesquisa empírica. Diversos respondentes afirmaram não ter conhecimentos sobre o

tema e a grande maioria associava, intuitivamente, a Gestão do Conhecimento às atividades de treinamento. Também foi possível identificar nas falas dos respondentes, de forma aleatória, as etapas do processo de Gestão do Conhecimento, preconizadas nos modelos teóricos existentes, por exemplo: definição, identificação, registro e compartilhamento de conhecimentos.

Entende-se que a confusão conceitual existente na literatura e confirmada na pesquisa empírica confirma a confusão relacionada a dois conceitos centrais para a Gestão do Conhecimento, conhecimento e trabalho, conforme foi destacado na revisão teórica desta pesquisa. Segundo a visão adotada nesta tese, o conceito de *conhecimento* tem sido utilizado de forma reducionista, como sinônimo de recurso econômico. Da mesma forma, o conceito de trabalho não tem sido tratado na literatura com a devida profundidade que se exige de um termo complexo, principalmente quando associado ao tema mais amplo da atividade humana (*vita activa*), em que são consideradas as dimensões do labor e da ação política.

Outro aspecto importante revelado pela pesquisa empírica foi a inclusão da Gestão do Conhecimento nos modismos da Administração, feita por diversos entrevistados. Essa idéia de modismo parece ser coerente com o argumento de Alavi e Leidner (2001), segundo as quais o conceito de codificação, memória e transmissão de conhecimento não é novo.

Uma outra crítica relacionada à idéia de modismo refere-se ao argumento de Arendt (1995) sobre a tendência moderna de desqualificação do trabalho (redução ao labor) nas mais diversas profissões intelectuais. O que pode ser percebido, a partir do momento em que o resultado do trabalho de cientistas e pesquisadores é comparado ao um modismo. Ou seja, a Gestão do Conhecimento comparada a um “produto” perecível que é consumido no ato da utilização, como são os produtos típicos do labor. Essa visão de Gestão de Conhecimento como modismo pode ser comparada com um produto de consumo cuja existência restringe-se à duração da moda. Em decorrência disso, a percepção do trabalho de cientistas e pesquisadores como uma atividade desprovida de significado.

Por outro lado, muitos respondentes identificaram um viés elitista da Gestão do Conhecimento, que segundo eles estaria restrita a um grupo reduzido de profissionais; ao mesmo tempo em que se excluía e desqualificava os demais funcionários, eles mesmos se transformando em produtos perecíveis, com vida útil preestabelecida. Muitos respondentes afirmaram que, para a Gestão do Conhecimento (leia-se treinamento) se

tornar viável, era necessário que eles levassem as tarefas para realizar em casa, uma vez que no ambiente de trabalho isso era impossível, dada a sobrecarga de trabalho. Nesse caso, foi muito enfatizada a modalidade de treinamento a distância, do tipo auto-instrucional, prática que tem aumentado de forma significativa nos últimos anos, no âmbito das Universidades Corporativas. Entretanto, essa modalidade de treinamento foi considerada como praticamente inviável no ambiente de trabalho, diante da presença dos clientes durante toda a jornada de trabalho. Em decorrência disso, o uso dos sistemas de informação como instrumento da Gestão do Conhecimento era prejudicado. O que dificultava, inclusive, a realização de cursos institucionais previstos nas metas de trabalho, os quais se transformavam em atividades mecânicas e contraproducentes. Eram comuns os relatos de conclusão de cursos realizados em casa, fora do horário de trabalho. Vale ressaltar que a idéia de trabalho realizado no ambiente da casa, por si só, remete à concepção de trabalho como sinônimo labor, perecível e desprovido de significado, conforme Arendt (2001).

Uma descoberta relevante desta pesquisa a respeito da categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento” refere-se ao fato de que as percepções dos funcionários do Banco do Brasil revelaram-se muito próximas das percepções dos funcionários de bancos públicos e privados: uma mescla de desconfiança e insatisfação, revelada pelas críticas aos modismos e à visão elitista, além da visão instrumental da Gestão do Conhecimento, restrita à capacitação direcionada às tarefas do dia-a-dia. O que parece refletir a redução da diferença entre as identidades corporativas de bancos públicos e privados, destacada pelos respondentes.

Deve-se reiterar que esses resultados são coerentes com os resultados da primeira fase da pesquisa, relativos às informações pessoais dos respondentes dos questionários, conforme apresentado no item 9.1. Aqueles resultados mostraram a concentração de pessoas com maior escolaridade, nos níveis hierárquicos superiores do Banco, inclusive gerentes de agência. Por outro lado, verificou-se nas agências uma presença menor de pessoal qualificado. De forma geral, é visível a concentração da capacitação de pessoal na cidade de Brasília-DF, sede do Banco, em comparação com o restante do país.

Para finalizar esta parte, será apresentada no Quadro 14 uma síntese dos principais elementos enfocados na análise da categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”, que foram comparados com a proposição teórica correspondente.

**Quadro 14: Síntese da Categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”**

Categoria	Categorias de interesse	Atividade humana prevalente	Proposições teóricas
I. Concepção de gestão do conhecimento	Modismo Processo Treinamento Elitismo Trabalho em casa	Labor	O conhecimento é uma criação humana, cujas fontes simultâneas são a contemplação e a ação; a reflexão e a experiência; a teoria e a prática.

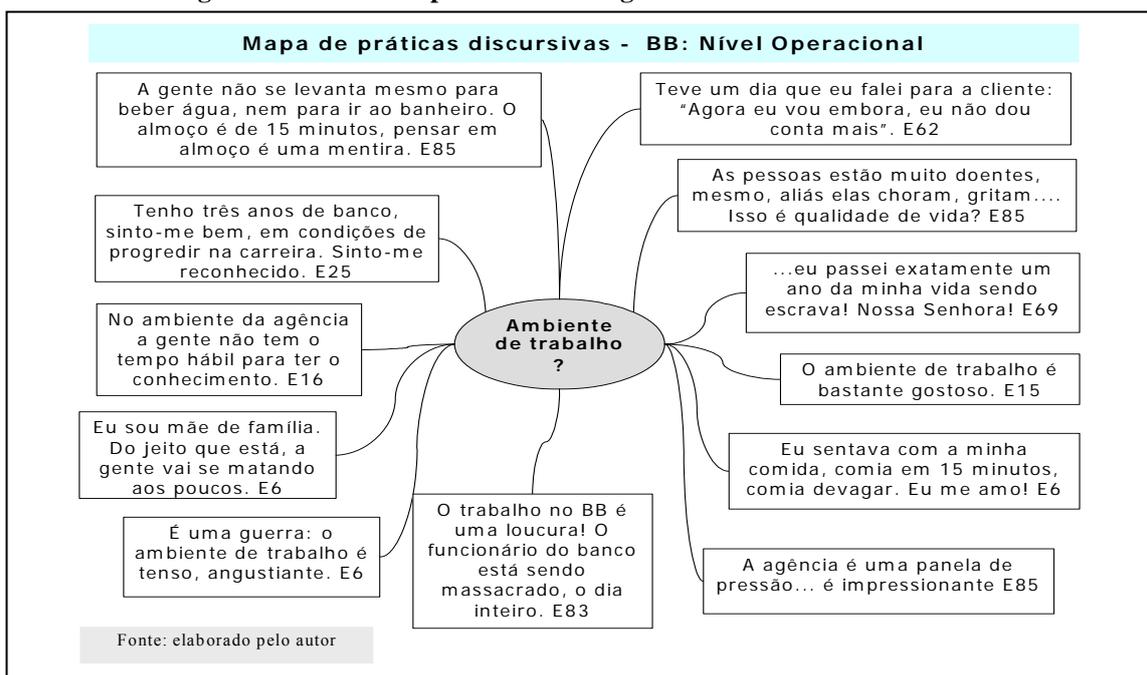
Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados da Categoria “Ambiente de Trabalho” serão analisados a seguir.

(b) Resultados das Entrevistas em profundidade: Categoria “Ambiente de Trabalho”

As figuras de número 31 a 28 apresentam informações obtidas dos sete grupos de respondentes a respeito da categoria “Ambiente de Trabalho”.

(b1) A primeira figura, de número 31, refere-se ao grupamento de nível operacional do Banco do Brasil.

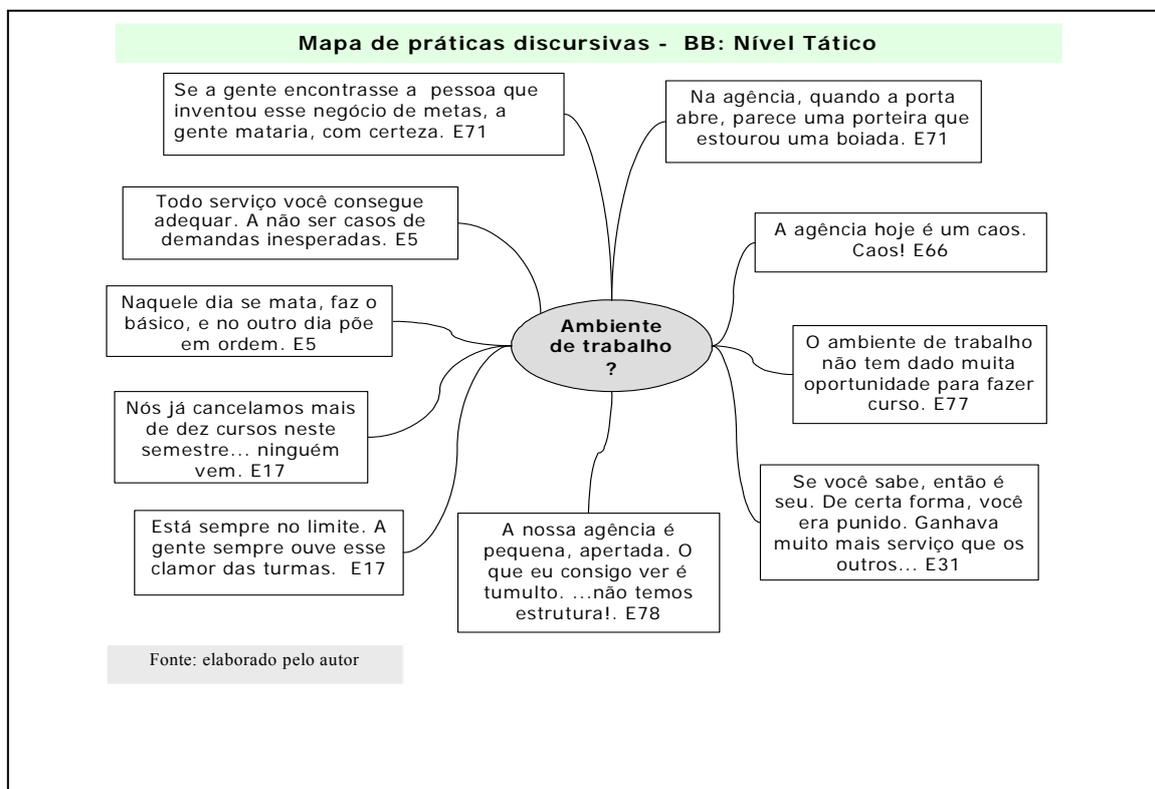
**Figura 31: BB Nível Operacional: Categoria “Ambiente de Trabalho”**

Os relatos dos funcionários do nível operacional, a respeito do tema “Ambiente de Trabalho”, de forma geral, giram em torno de queixas, tal como nos relatos anteriores dos escalões superiores. Isso, principalmente, em relação ao ritmo acelerado de trabalho, que causa abalos físicos e emocionais nos funcionários e provoca reações inesperadas. Tais reações refletem um ambiente tenso, agitado e muito angustiante para se trabalhar.

De acordo com os respondentes, tudo isso torna muito complicado tentar conciliar a vida profissional com a vida familiar e social. Os entrevistados afirmam que têm que se desdobrarem para ter uma vida social. Pois o trabalho toma grande parte do tempo da vida dos funcionários: tudo é muito “corrido”, trabalha-se sob pressão constante. As pessoas não têm tempo nem para “almoçarem” e nem para irem ao “banheiro”. O resultado disso é a recorrência de problemas de saúde. É muito comum o surgimento de casos de “infecção urinária” e “úlcera”. Os funcionários estão ficando doentes por causa do “esgotamento” físico e mental a que diariamente são submetidos (E 69; E 83; E 6; E 62; E 85). Alguns entrevistados reconhecem que o banco oferece cursos, mas devido a toda essa realidade de escassez de tempo, fica praticamente impossível de se conseguir um horário para se estudar ou fazer algum curso. (E 16; E 85).

(b2) A segunda figura relacionada à Categoria “Ambiente de Trabalho”, de número 32, refere-se ao grupamento de respondentes de nível tático do Banco do Brasil.

**Figura 32: BB Nível Tático – Categoria “Ambiente de Trabalho”**



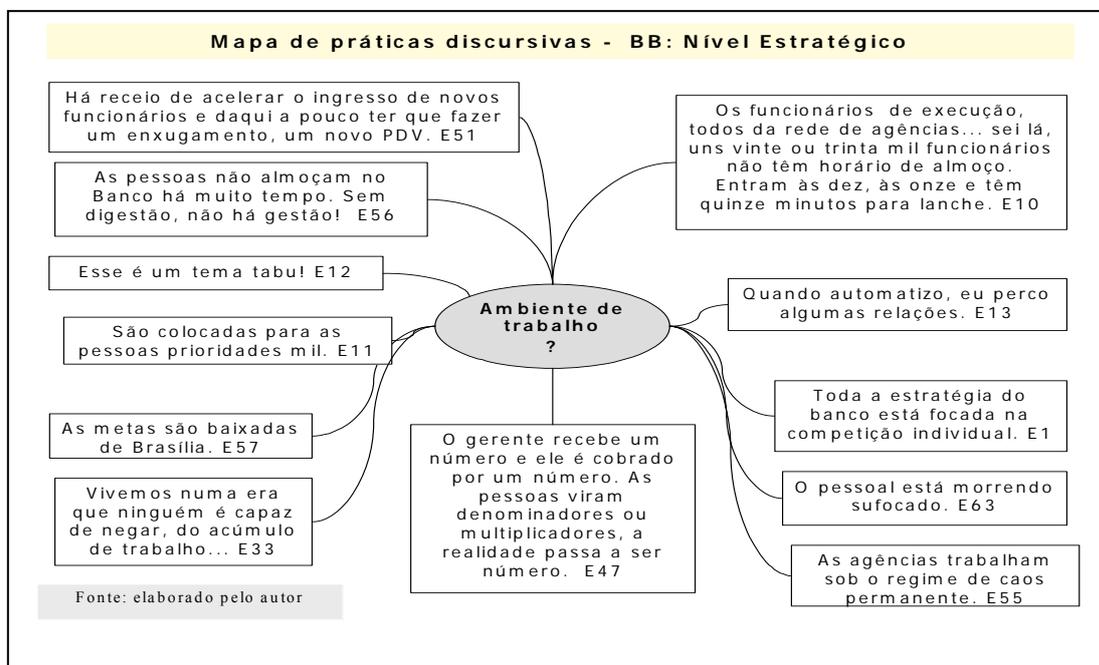
Os entrevistados do grupamento tático retomam o argumento a respeito do volume excessivo de trabalho com vistas ao cumprimento de metas. Da mesma forma, segundo eles, adiciona-se à sobrecarga física e emocional dos funcionários, a perda de tempo útil para a realização de cursos e estudos (E 71; E 66; E 77). Nesta linha, o entrevistado 71 questiona de forma veemente a estratégia de implantação das metas. Ele afirma, de forma categórica, que não sabe “quem as inventou”; entretanto, essa pessoa só poderia ser “masoquista”, sendo assim passível de punição física. Ele afirma, de forma irônica, em tom de brincadeira: “Se a gente encontrasse a pessoa que inventou esse negócio de metas, a gente a mataria, com certeza!”

Além disso, existem outros relatos sobre os impactos causados pelas deficiências na estrutura física das agências, bem como em seus respectivos quadros de funcionários do banco, que vem sendo cada vez mais reduzidos. (E 78; E 5). Não é difícil perceber como essa realidade causa impacto na eficiência e na qualidade dos serviços, o que, por sua vez, pode levar à insatisfação dos clientes.

Entretanto, neste caso ocorre pelo menos um relato de um entrevistado que parece ser uma exceção, ao se posicionar de forma mais otimista, em direção contrária ao que foi afirmado anteriormente. Isso significa que pelo menos um entrevistado apresenta argumentos que negam isso pelo menos inicialmente, tanto os relatos dos seus respectivos colegas de grupamento tático, quanto as afirmações críticas dos funcionários do nível estratégico. Entretanto, esse posicionamento em caráter de exceção revela-se inconsistente. Isso porque, inicialmente, esse entrevistado afirma que “todo o serviço pode ser adequado, salvo em demandas inesperadas”. Entretanto, mais adiante, no que concerne à sobrecarga no trabalho e à qualidade de serviços prestados, o mesmo entrevistado afirma que “mesmo tendo apenas dois funcionários, a agência será aberta, mesmo que as pessoas tenham que se matar”. Portanto, a veemência do segundo argumento sinaliza de forma enfática o argumento contraditório do entrevistado que parecia adotar um argumento diferente da maioria. Ou seja, segundo esse entrevistado, é possível que as pessoas tenham que ficar assoberbadas de trabalho, para que possam desempenhar apenas as atividades básicas, de maior urgência de sua agência. Nestas condições, o que antes parecia uma percepção oposta, parece sim uma evidência a mais em favor da visão da maioria, que sugere uma posição de insegurança e imprecisão do respondente diante de sua realidade de trabalho.

(b3) A terceira figura relacionada à Categoria “Ambiente de Trabalho”, de número 33, refere-se ao grupamento de respondentes de nível estratégico do Banco do Brasil.

**Figura 33: BB Nível Estratégico – Categoria “Ambiente de Trabalho”**



As opiniões desses entrevistados são bem críticas no que se refere ao volume excessivo de trabalho, mais especificamente em relação à realidade das agências. De acordo com os respondentes, isso ocorre principalmente devido às exigências de cumprimento de metas, o que tem levado à sobrecarga física e emocional dos funcionários (E11; E57; E10; E56). Esses fatores refletem negativamente na eficiência dos serviços prestados e na satisfação dos clientes (E11; E57; E10). Por exemplo, de acordo com o Entrevistado 55, as estruturas físicas e operacionais das agências bancárias estão seriamente comprometidas, “as agências trabalham sob um caos permanente”.

Para o E56, “a organização do Banco é autoritária”, ou seja, o que é imposto e exigido para cada área deve ser passivamente acatado e cumprido. O resultado disso é a sobrecarga no trabalho, em que sempre acontece de o funcionário não ter tempo nem para almoçar. Por isso, o entrevistado desabafa de forma emblemática, ao abordar o tema da Gestão do Conhecimento diante de uma realidade de trabalho quase sempre sem almoço: “sem digestão, não há gestão”. Isso principalmente, nas agências do interior do país, fato este que reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados e na satisfação dos clientes. Entretanto, embora seja reconhecido o problema do quadro

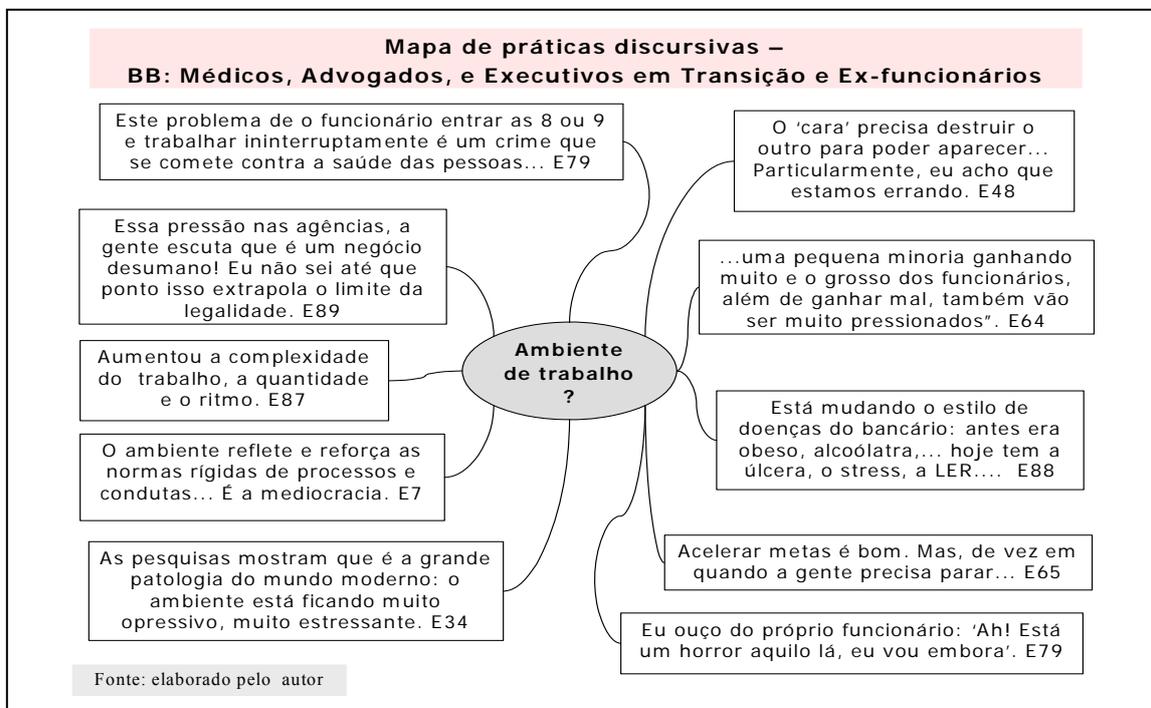
insuficiente de funcionários, teme-se a contratação de mais empregados em meio às reais probabilidades da exigência de demissão ou de novo Programa de Demissão Voluntária-PDV, segundo o entrevistado E51. Acredita-se que a empresa se omita diante de todo esse “caos” em que as agências se encontram, não implementando nenhuma política administrativa que reverta a situação dramática relatada pelos entrevistados.

Por essa razão, um dos respondentes trata a questão como um “tema tabu” (E 12). Além disso, segundo o entrevistado 57, a imposição das metas vem de fora, ou seja, do Governo Federal, principal acionista do Banco do Brasil. O que torna praticamente impossível qualquer tipo de questionamento, tanto em relação ao excesso de trabalho, quanto à sobrecarga física e emocional que a exigência do cumprimento das mesmas acarreta para os funcionários. Nessas condições, a pressão para a execução de tarefas faz com que os funcionários busquem seus próprios meios e métodos operacionais para conseguirem desempenhar suas atividades, como foi relatado pelo entrevistado 2: “as pessoas estão se virando”. Ou seja, elas já estão deixando de contar com “o que vai sair lá da área de Gestão de Pessoas”.

Diante desses relatos, é coerente inferir que a “estratégia do banco está focada na competição individual” (E 10). Cabe reiterar que os funcionários autores de tais posicionamentos críticos pertencem ao grupamento estratégico, que conforme explicitado anteriormente, é de onde partem as orientações estratégicas, as normas, os valores e também os objetivos e metas a serem cumpridos pelos funcionários das agências (grupamento operacional) sob a supervisão e controle dos órgãos regionais e dos gerentes gerais das agências (grupamento tático). Em suma: todo esse posicionamento crítico permite validar os questionamentos provenientes dos níveis hierárquicos inferiores, notadamente os funcionários das agências. Esse quadro revela-se mais grave, uma vez que se reconhece que é no nível das agências que os objetivos estratégicos da empresa são realizados.

(b4) A quarta figura relacionada à Categoria “Ambiente de Trabalho”, de número 34, refere-se ao grupamento dos médicos, advogados, executivos em transição e ex-funcionários do Banco do Brasil.

**Figura 34: BB Outras fontes – Categoria “Ambiente de Trabalho”**



As dramáticas circunstâncias que envolvem o trabalho intenso e exaustivo dos funcionários do banco são analisadas pelo advogado entrevistado sob um ponto de vista alarmante, ele acredita que os funcionários estão sendo tratados de maneira desumana. Isto é, estão sendo vistos como “máquinas”, como seres robotizados, inabaláveis, predispostos ao trabalho pesado 24 horas por dia. Isso sem nenhuma necessidade fisiológica. Por exemplo, o entrevistado 89 afirma que não se sabe “até que ponto essa situação extrapola os limites da legalidade”. Tal crítica feita sob argumento médico significa que esse ambiente de trabalho é totalmente desarmônico e “sobre-humano”. O que pode levar ao aparecimento de doenças físicas e até mentais que comprometem, e muito, a saúde dessas pessoas e o seu desempenho no trabalho. Essas doenças são reflexos da sobrecarga no trabalho, da pressão e do estresse que têm acometido os funcionários (E 79; E 88; E 34).

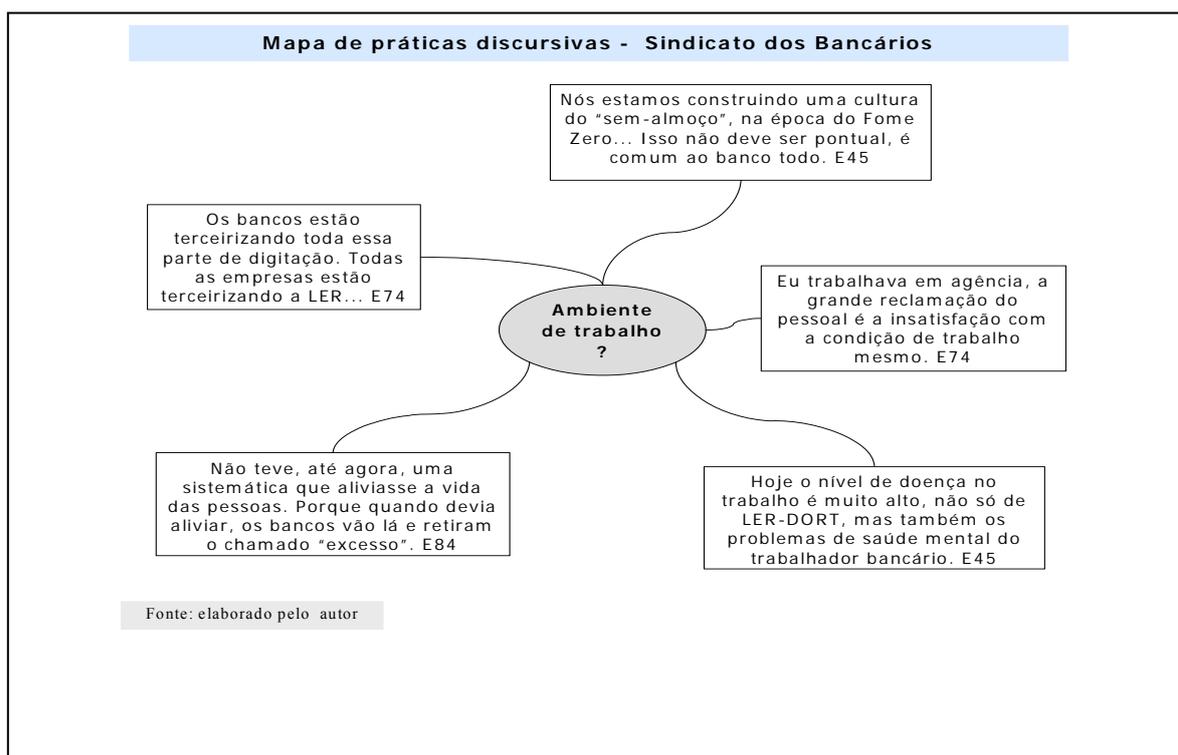
O entrevistado 7 afirma que toda essa realidade no ambiente bancário reflete o controle burocrático da instituição, em benefício de uma elite. Verifica-se, ao mesmo

tempo, a desvalorização de grande parte dos funcionários, uma vez que o aumento exacerbado das atividades está associado a salários menores (E7; E64).

Nesse sentido, o entrevistado 7 criou um neologismo, o “mediocrata”, um tipo de funcionário burocrata, sem grandes qualificações ou capacitação formal que é socializado de acordo com “a cultura organizacional” do banco. Segundo o entrevistado, esse funcionário se encaixa perfeitamente na política de Recursos Humanos do Banco. Isso significa que a contratação de profissionais com “alta formação pode gerar uma massa crítica difícil de ser controlada” por sistemas de gestão de desempenho e clima organizacional da velha *mediocracia*. Mediante tais fatos, não seria nenhum absurdo considerar a existência de um círculo vicioso de conveniências, consolidado no Banco.

(b5) A quinta figura relacionada à Categoria “Ambiente de Trabalho”, de número 35, refere-se ao grupamento dos respondentes do Sindicato dos Bancários.

**Figura 35: Sindicato dos Bancários – Categoria “Ambiente de Trabalho”**



De acordo com os respondentes do grupamento dos sindicalistas, o banco não proporciona meios para a “desaceleração” do intenso ritmo de trabalho. A empresa não visa ao bem estar e à satisfação de seus empregados (E 84). Não existe a implantação de uma política sistemática que centralize o funcionário, as suas necessidades, suas

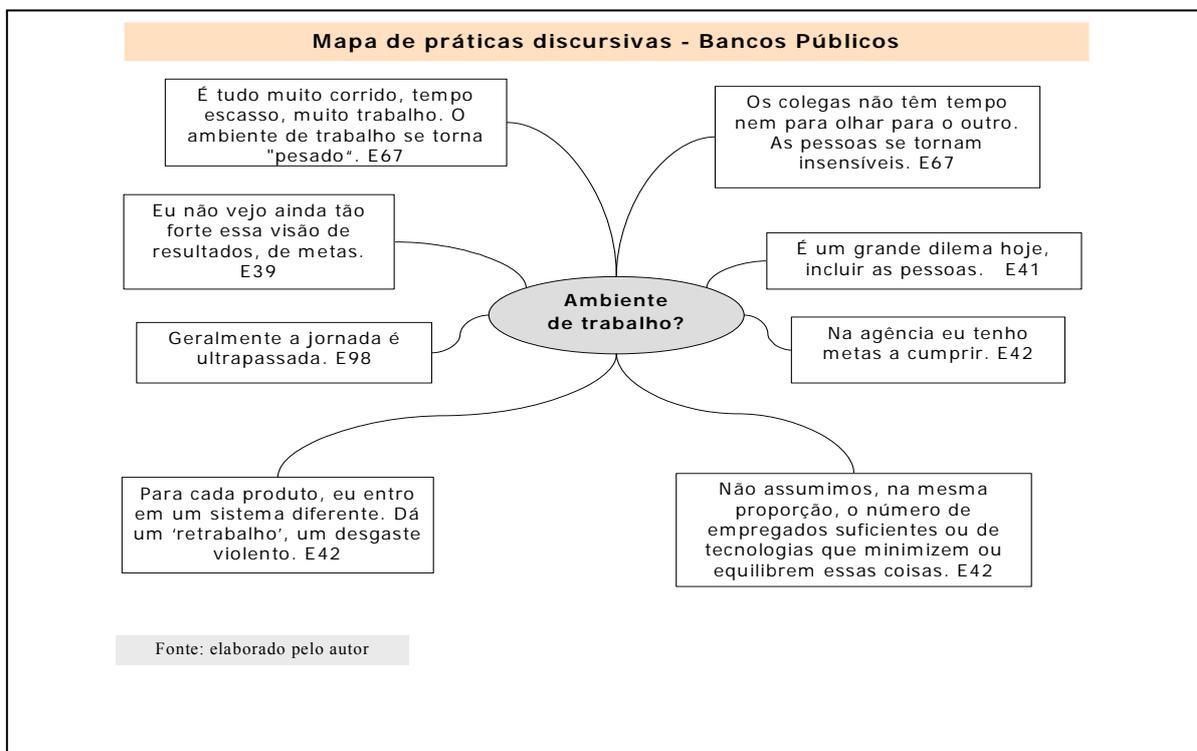
expectativas, seus desejos enquanto trabalhador, estudante, pai ou mãe de família. Todos estes fatores estão cada vez mais sendo banalizados, o que evidencia o fato de que o funcionário tem sido avaliado somente sob seu aspecto produtivo de força e capacidade brutas.

Mais uma vez, verificam-se as queixas em relação ao alto nível de ocorrência de doenças no ambiente bancário. As opiniões são semelhantes com a maioria já descrita: os respondentes falam de estresse, pressão para o cumprimento do trabalho, agitação e correria como as principais características que definem o ambiente de trabalho atual.

Além de todos esses agravantes, a insatisfação e desvalorização profissional estão fazendo com que o funcionário defina o seu trabalho como “temporário” (E 45; E 74). Nem todas as pessoas têm esperanças de fazer carreira no banco, elas pensam em conseguir um trabalho melhor quando estiverem mais qualificadas. O banco não é mais sinônimo de “ótimo emprego” e nem de *status* como no passado, é apenas um “trampolim” até que surja um concurso, um emprego melhor.

(b6) A sexta figura relacionada à Categoria “Ambiente de Trabalho”, de número 36, refere-se ao grupamento dos respondentes dos bancos públicos.

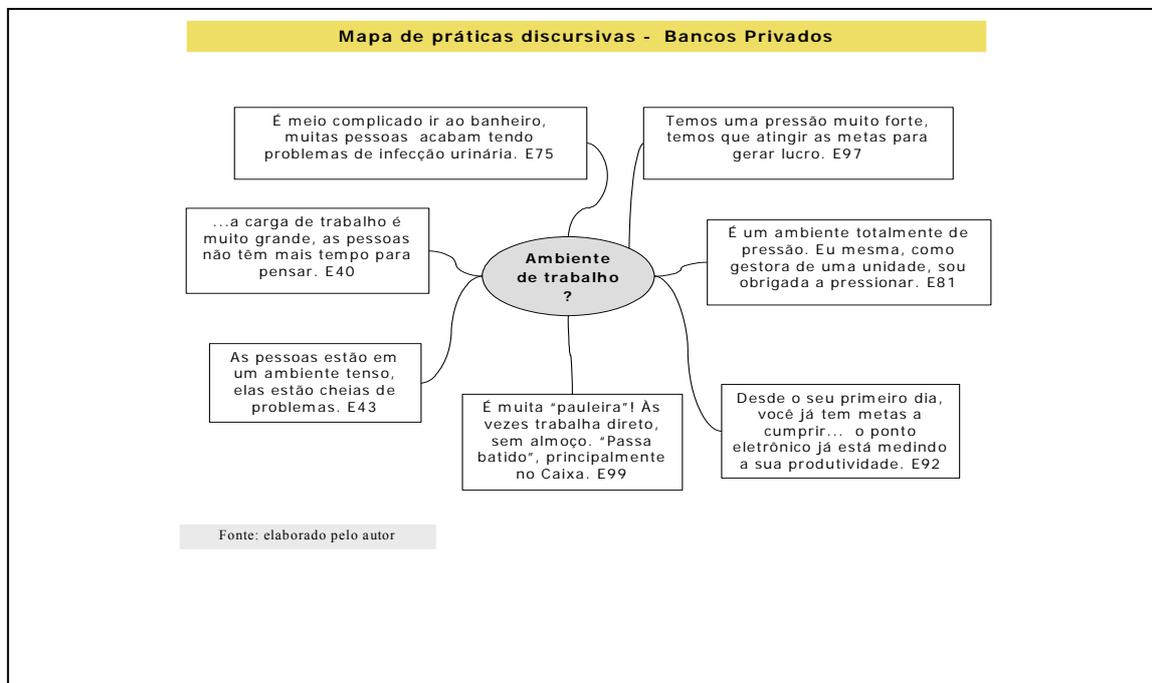
**Figura 36: Bancos Públicos – Categoria “Ambiente de Trabalho”**



Os entrevistados afirmam que um ambiente de trabalho tenso e com um ritmo muito acelerado dificulta as relações de companheirismo, pois os funcionários não dispõem nem de horário de almoço, o que torna seu tempo cada vez mais escasso, impulsionando um aumento considerável de jornada de trabalho (E 67; E 98). Sob essa perspectiva, o entrevistado 41 afirma que “a Gestão do Conhecimento é essencialmente contraditória” porque “ela ganha em avanço da empresa e em processos de conhecimento mas tem dificuldades de incluir as pessoas”. Há relatos que denotam contradição de opiniões de um entrevistado. Por um lado, ele afirma que, “com o governo Lula, houve uma redução da pressão no trabalho” em comparação ao governo anterior; por outro lado, em outro trecho de sua entrevista, ele critica o modo como o número reduzido de empregados e o pouco investimento em tecnologias tornam as atividades ainda mais difíceis de serem efetuadas, causando desgastes incomensuráveis para os funcionários (E 42).

(b7) A sétima figura da categoria “Ambiente de Trabalho”, de número 37, refere-se ao agrupamento de respondentes dos bancos privados.

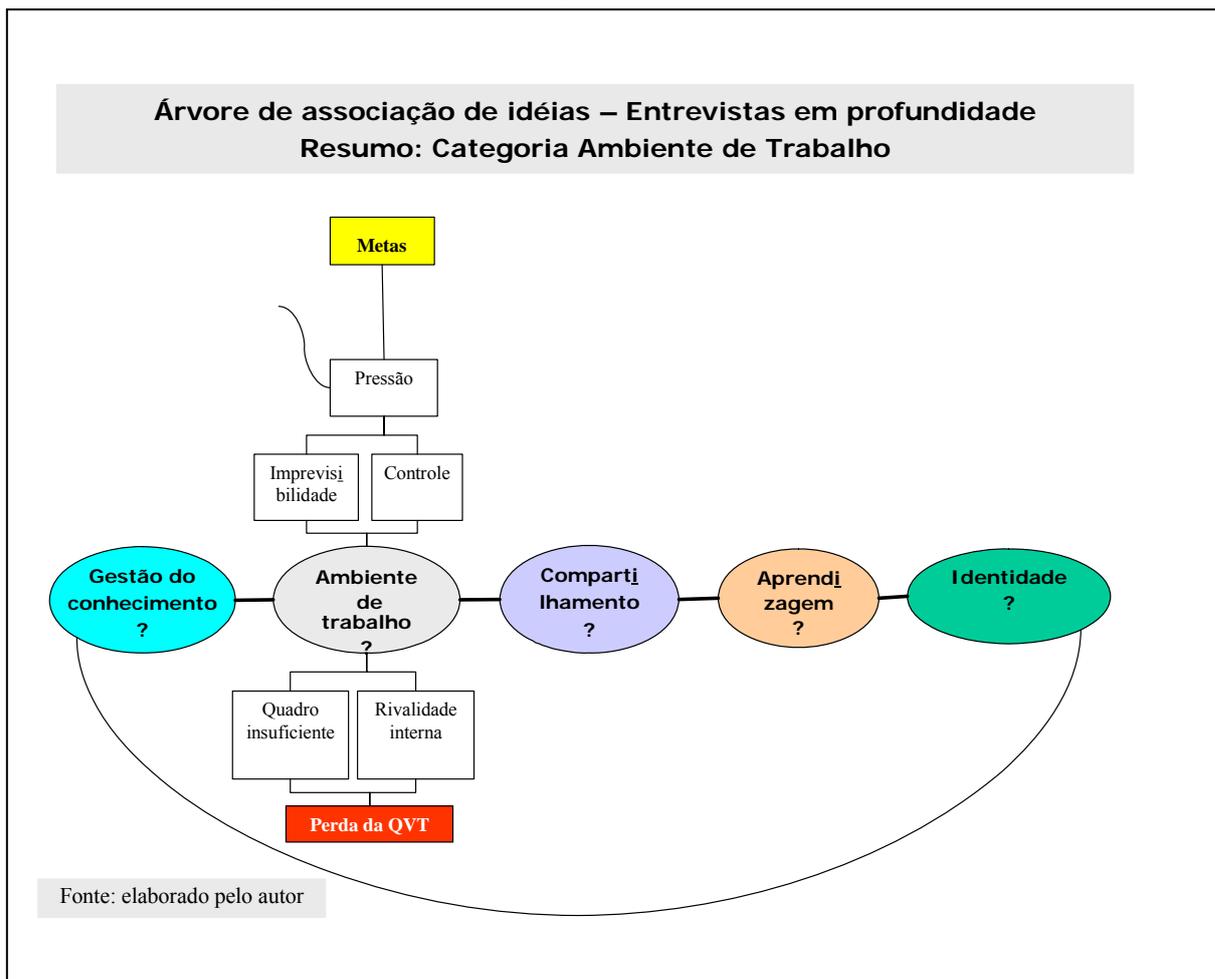
**Figura 37: Bancos Privados – Categoria “Ambiente de Trabalho”**



Os posicionamentos dos respondentes do grupamento dos bancos privados, como os anteriores, estão muito críticos. A pressão no trabalho é constantemente enfatizada, as pessoas são “pressionadas para pressionarem” (E 81), é recorrente o surgimento de problemas diversos devido à escassez do tempo em meio às demandas das atividades e metas, que obrigatoriamente devem ser cumpridas, tendo em vista os interesses de lucratividade dessas empresas (E 97; E 92, E 43). Reiterando, o entrevistado 92 afirma que “já no primeiro dia de trabalho o funcionário já tem metas para cumprir”. Da mesma forma, o entrevistado E99 desabafa: “É muita pauleira! Às vezes trabalha direto, sem almoço”. Esse respondente E99 foi o único bancário que solicitou que a entrevista não fosse gravada, pois ele temia represálias da empresa.

De forma geral, a rotina dos bancos privados, assim como nos bancos públicos, é “pesada”, o ambiente é tenso. O que se percebe é que as opiniões, tanto dos funcionários dos bancos públicos quanto dos privados, apresentam, essencialmente, as mesmas queixas, críticas e frustrações, revelando um quadro de desmotivação profissional.

Figura 38: Resumo da Categoria “Ambiente de Trabalho”



A Figura 38 sintetiza os conteúdos das Figuras 31 a 37, os quais correspondem às percepções dos sete grupos de respondentes a respeito da categoria “Ambiente de Trabalho”.

Inicialmente, é importante ressaltar que a relação entre conhecimento e trabalho, que orientou o desenvolvimento teórico da pesquisa, foi retratada nos resultados empíricos. Os entrevistados, quando indagados sobre as suas percepções a respeito da Gestão do Conhecimento, imediatamente questionavam a sua viabilidade diante das condições do ambiente de trabalho.

Nessas condições, pode-se inferir que a categoria “Ambiente de Trabalho” revelou-se essencial para a eficácia da Gestão do Conhecimento. Pois, na medida em que os respondentes começavam a discorrer sobre a Gestão do Conhecimento, seus discursos dirigiam-se à categoria “Ambiente de Trabalho” e, de forma geral, com uma visão depreciativa. Um ambiente de guerra, sinônimo de estresse e sofrimento, de

“desumanização” do trabalho. O que era evidenciado pelas queixas sobre doenças psicossomáticas e psiquiátricas, abalos psicológicos, emocionais e fisiológicos que afetavam a vida profissional e a saúde dessas pessoas. Um respondente do grupamento do nível operacional do Banco do Brasil exclama: “O trabalho danifica o homem. O trabalho bancário pode danificar sim!” Tudo isso remete novamente ao conceito de labor, associado às atividades animais, ao sofrimento e à dor, conforme Arendt (2001).

O mais importante é que essa realidade é percebida em praticamente todos os bancos pesquisados, em todas as regiões do país. Para a grande maioria dos entrevistados, esse ambiente é sinônimo de tensão e agitação intensas. Em decorrência do excesso de atividades com vistas ao cumprimento de rígidas metas de trabalho, que acarretam sobrecarga física e emocional dos funcionários, essa realidade tem impactos na qualidade dos serviços prestados e, em consequência, na satisfação dos clientes. Esse aspecto foi destacado por um respondente do grupamento de nível estratégico do Banco do Brasil: “para você conseguir trabalhar nesse ritmo, você está deixando o cliente insatisfeito, então o cliente tende a mudar de banco (E55)”.

Em meio a esses relatos, os respondentes, de todas as sete fontes da pesquisa, começavam a associar o Ambiente de Trabalho a dois pares de categorias: de um lado, “Aprendizagem” e “Compartilhamento de Conhecimento”; de outro lado, “Identidade Profissional” e “Identidade Corporativa” simultânea, o que será comentado a seguir.

Para finalizar esta parte, será apresentada no Quadro 15 uma síntese dos principais elementos enfocados na análise da categoria “Ambiente de Trabalho”, que foram comparados com a proposição teórica correspondente.

**Quadro 15: Síntese da Categoria “Ambiente de Trabalho”**

Categoria	Categorias de interesse	Atividade humana prevalente	Proposições teóricas
2. Ambiente de Trabalho	Pressão por metas Imprevisibilidade Controle Quadro insuficiente Competição interna Deterioração da qualidade de vida	Labor	As atividades de trabalho podem ser fontes de aprendizagem e criação de conhecimento, diante de seus desafios e das interações sociais daí decorrentes. As organizações, como espaços de trabalho, podem se revelar ambientes propícios para a aprendizagem e a criação de conhecimento.

Fonte: elaborado pelo autor

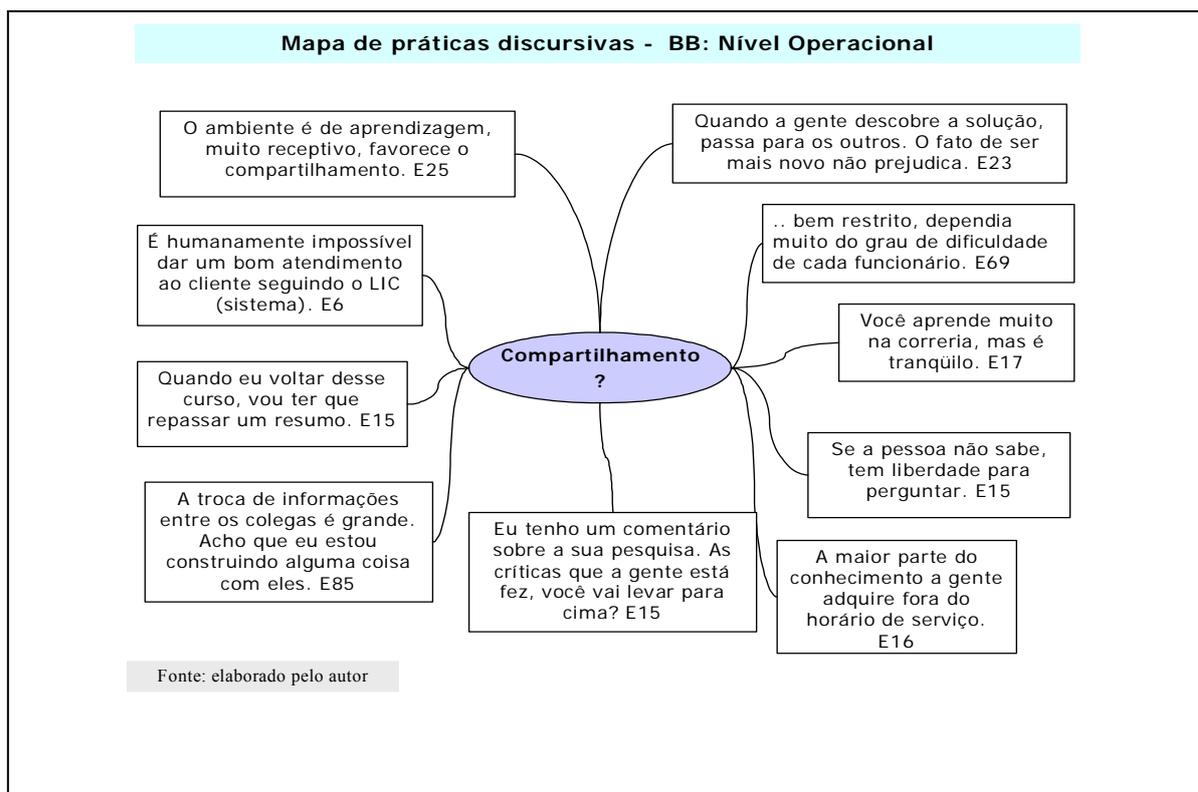
Os resultados da Categoria “Compartilhamento de Conhecimento” serão analisados a seguir.

(c) Resultados das Entrevistas em profundidade: Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”

As figuras de número 39 a 46 apresentam informações obtidas dos sete grupos de respondentes a respeito da categoria “Compartilhamento de Conhecimento”.

(c1) A primeira figura, de número 39, refere-se ao grupamento de nível operacional do Banco do Brasil.

**Figura 39: BB Nível Operacional: Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”**



Em relação às percepções dos funcionários do grupamento operacional a respeito da categoria “Compartilhamento de Conhecimento”, o entrevistado 25 acredita que, por ser muito receptivo, o ambiente de trabalho promove o compartilhamento de conhecimento de forma satisfatória. Da mesma forma, o entrevistado 85, sob um ponto de vista otimista, afirma que a troca de informações entre os colegas é muito grande.

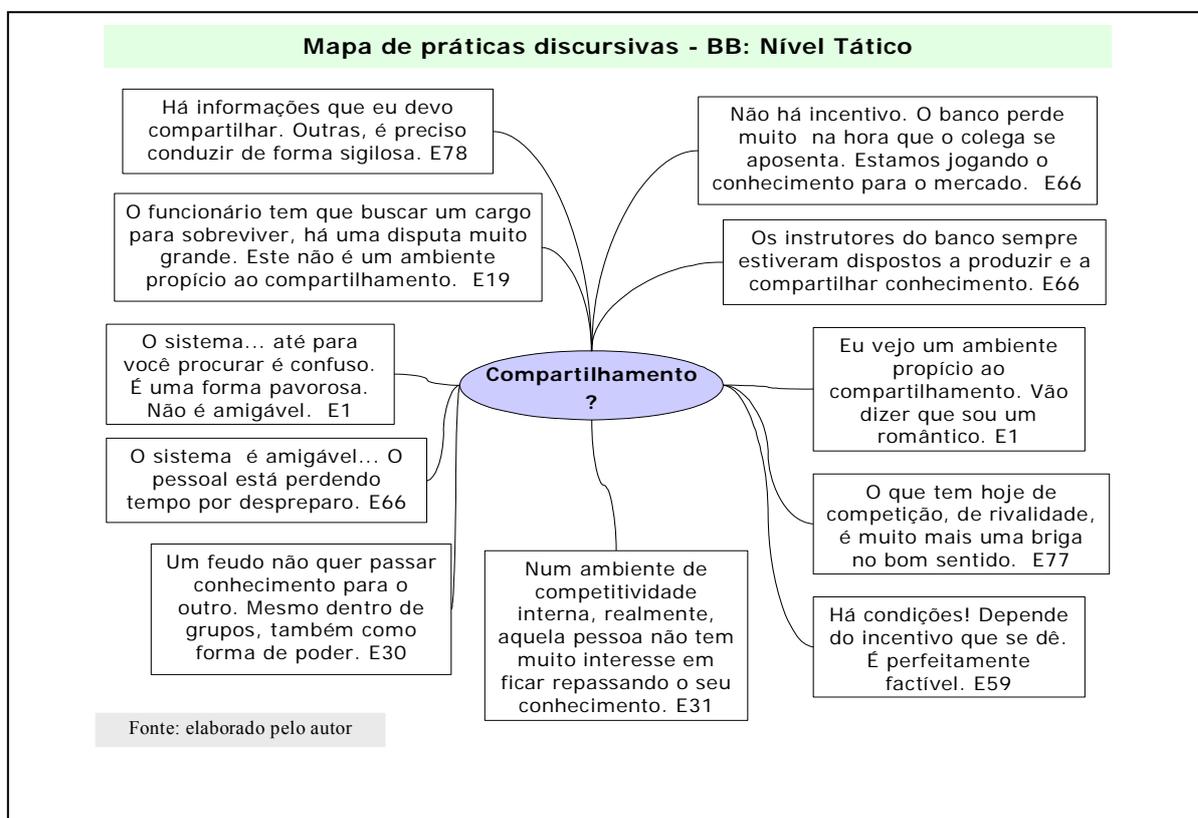
Entretanto, quando se compara a percepção deste mesmo entrevistado 85 sobre o ambiente de trabalho, essa visão otimista passa por uma transformação radical: “A gente não se levanta nem mesmo para beber água, nem para ir ao banheiro. O almoço é de 15 minutos. Pensar em almoço é uma mentira. O que é positivo no ambiente de trabalho é o coleguismo no Banco, que é muito grande”. O que parece

significar que aquela perspectiva otimista pode estar muito mais próxima de uma postura de solidariedade entre colegas, diante de uma situação extremamente adversa, ou seja, sem tempo para beber água, para ir ao banheiro ou para almoçar.

Por sua vez, o entrevistado 23 parece confirmar a opinião do entrevistado 85 quando diz que o processo de compartilhamento de conhecimento ocorre de forma natural e interativa entre os funcionários. Inclusive, sem a presença de barreiras entre as diferenças de idade. No entanto, para o entrevistado 16, a maior parte do conhecimento é adquirida fora do ambiente de trabalho. Segundo ele, isso ocorre quando o funcionário leva serviço para casa ou adquire conhecimento de maneira informal, através de conversas entre colegas de trabalho. Da mesma forma, para o E9, o processo de compartilhamento de conhecimento se desenvolve de forma restrita, dependendo do grau de dificuldade do funcionário.

(c2) A segunda figura relacionada à Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”, de número 40, refere-se ao grupamento dos respondentes de nível tático do Banco do Brasil.

**Figura 40: BB Nível Tático – Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”**



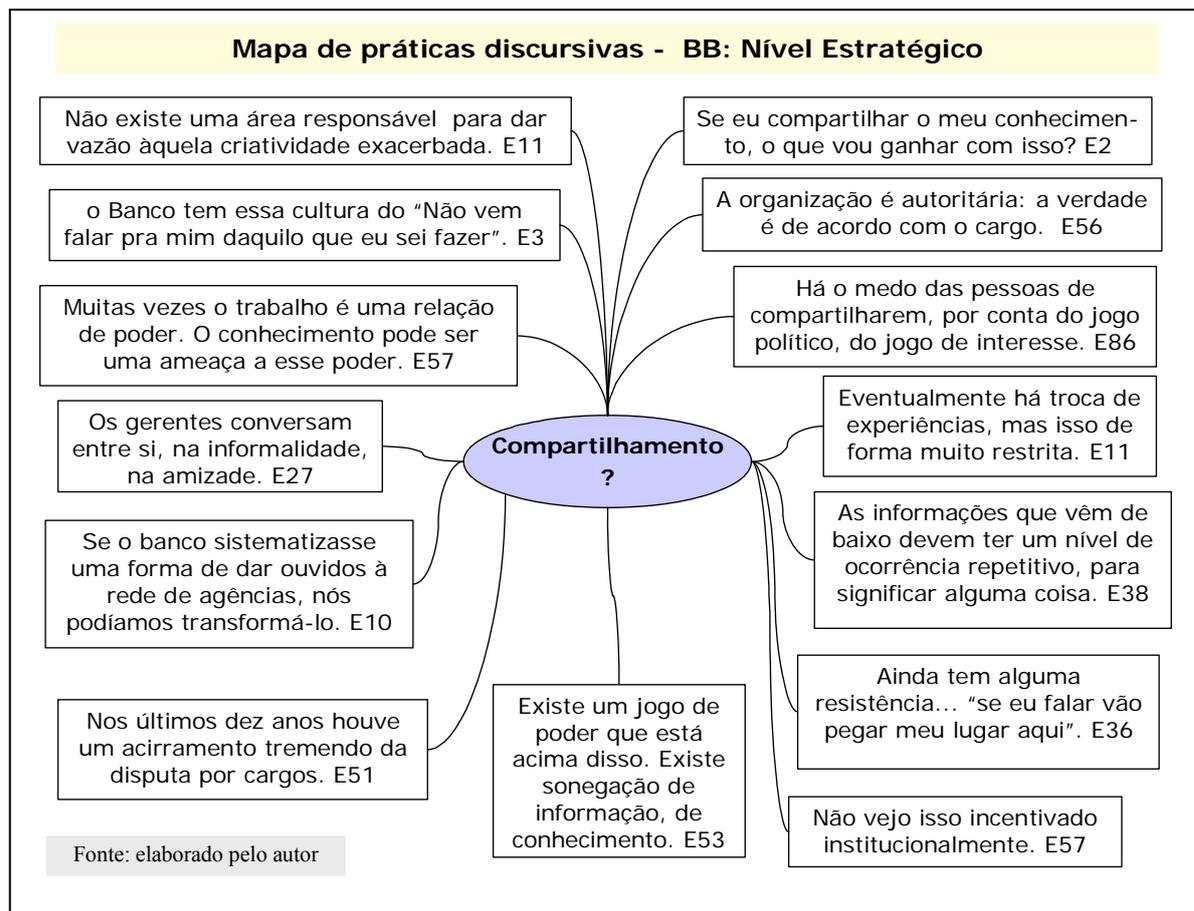
Em relação ao processo de compartilhamento do conhecimento, o E 66 se contradiz. Por um lado, afirma que, por não existirem políticas que incentivem esse tipo de compartilhamento, muito conhecimento é desperdiçado, principalmente quando um funcionário se aposenta; por outro lado, o entrevistado, em um outro trecho de sua entrevista diz que o compartilhamento de conhecimento é uma prática rotineira entre os funcionários e instrutores do Banco, que “sempre estiveram dispostos a produzir e a compartilhar conhecimento”. De acordo com as suas palavras, o sistema de compartilhamento de conhecimento é eficiente, o funcionário é que está despreparado para acessá-lo, o que acarreta perda de tempo. Entretanto, para o entrevistado 57, toda a competitividade que existe no ambiente de trabalho dos bancários é muito mais uma “briga no bom sentido”.

Outro posicionamento incoerente que se pode evidenciar é o do entrevistado 1. Ou seja, primeiramente, ele afirma que percebe no Banco a presença de um ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento. Depois, em outro trecho, ele discorre a respeito dos fatores que prejudicam esse compartilhamento. Para ele “o sistema poderia ser mais bem produzido. Até para você procurar é confuso: é uma forma pavorosa, não é amigável”.

Por sua vez, o entrevistado 59 acredita no sucesso do compartilhamento de conhecimento se houver uma política que propicie o ambiente adequado para a sua realização. Já para os três entrevistados seguintes, E31, E19 e E30, a realidade da competitividade interna entre os funcionários gera empecilhos para que ocorra o compartilhamento de forma satisfatória. Dessa forma, parece haver uma tendência natural de se reter conhecimento. Isso pode significar que o intuito dos envolvidos gire em torno da defesa de seus cargos. Assim, o não compartilhamento de conhecimentos entre eles seria uma forma de impedir a igualdade do nível de concorrência. Em outras palavras, a rivalidade interna inviabiliza o compartilhamento de conhecimento. No que se refere às questões hierárquicas que comprometem esse processo, o E 30 compara o sistema do Banco ao sistema feudal. Segundo ele: “um feudo não quer passar conhecimento para o outro”. Segundo o E 78, é preciso discernir entre as informações que podem ser transmitidas e aquelas que devem ser retidas.

(c3) A terceira figura relacionada à Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”, de número 41, refere-se ao grupamento dos respondentes de nível estratégico do Banco do Brasil.

**Figura 41: BB Nível Estratégico – Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”**



A respeito da categoria “Compartilhamento de Conhecimento”, o entrevistado E57 acredita que, dependendo da cultura do lugar, o processo de compartilhamento de conhecimento ocorrerá, ou não, de forma satisfatória. De acordo com a sua realidade de trabalho, ele diz não perceber esse compartilhamento motivado institucionalmente. Para os entrevistados E36 e E3, no banco existe uma cultura de auto-suficiência de conhecimento, além disso, as pessoas, geralmente, não estão dispostas a compartilharem conhecimento.

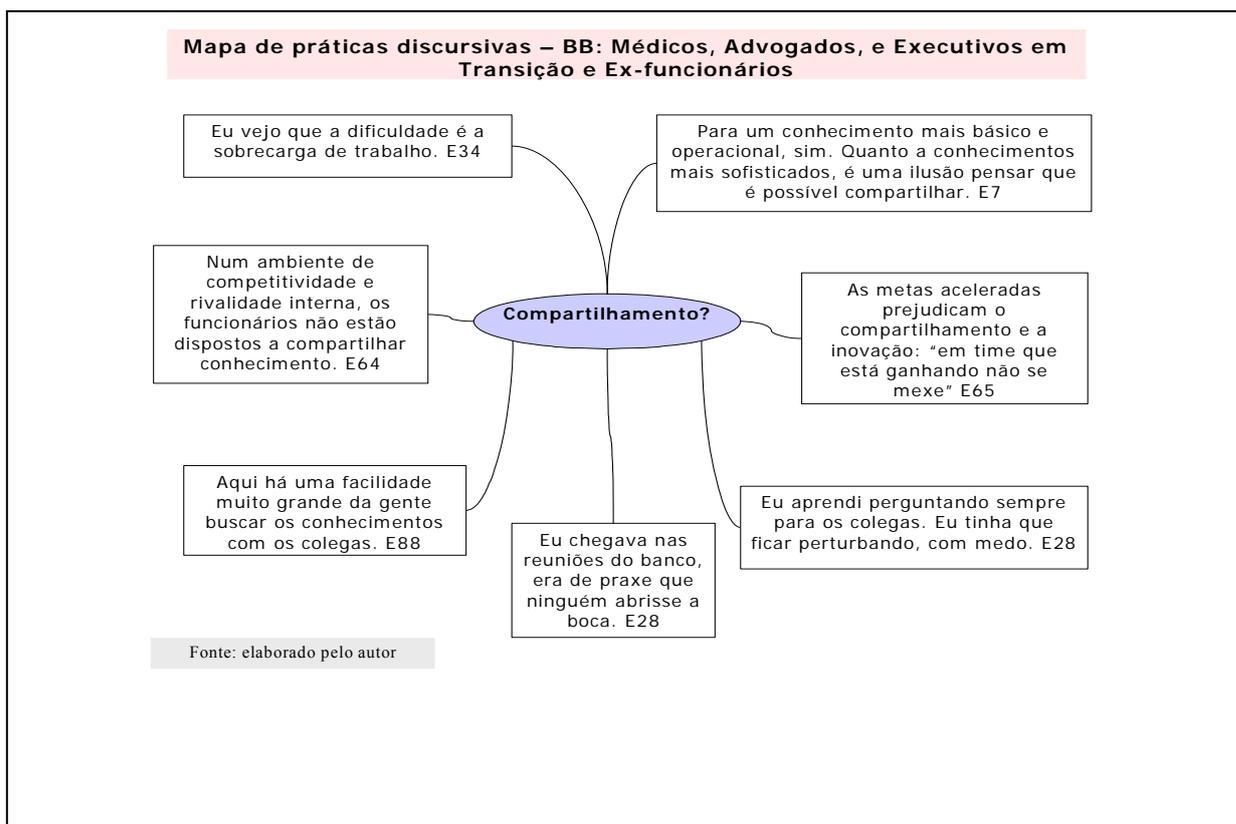
Tais fatos podem ser explicados a partir das opiniões dos entrevistados E57 e E86, para eles o processo efetivo do não compartilhamento do conhecimento está

relacionado à existência de jogos de poder dentro da empresa. Ou seja, compartilhar implica tornar alguém igualmente eficaz e apto para exercer a função daquele que transmitiu o conhecimento. Para o E36, isto acarreta igualdade no nível de concorrência, o que, levando em consideração a realidade de extrema competitividade interna nos bancos, gera constantes disputas de cargos. É o que também defende o entrevistado E51, quando relata que a competitividade acirrada para a ocupação dos cargos dificulta o compartilhamento do conhecimento. Da mesma forma, segundo o entrevistado E53, a sonegação de conhecimento surge devido a um jogo de poder que “está acima de tudo”. E, quando ocorre compartilhamento, é preciso ser cauteloso, pois, muitas vezes, “não se sabe se a pessoa que está compartilhando está sendo honesta ou não”. Segundo ele, existe um clima de desconfiança uma vez que quem disponibiliza esse conhecimento pode ter implicitamente segundas intenções, a quais geralmente estão associadas à defesa de seus interesses próprios. Considerando tais fatos, sob um ponto de vista crítico e realista, o E2 argumenta sobre os benefícios que se pode ter em compartilhar conhecimento.

Por sua vez, o entrevistado E38 afirma que o valor das informações que “vêm de baixo” é avaliado de acordo com seu nível de ocorrência. Só assim, elas serão de fato significativas. Sob esta perspectiva, observa-se a evidência da presença de barreiras hierárquicas que interferem no processo de compartilhamento do conhecimento.

(c4) A quarta figura relacionada à Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”, de número 42, refere-se ao grupamento dos médicos, advogados, executivos em transição e ex-funcionários do Banco do Brasil.

**Figura 42: BB Outras fontes - Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”**



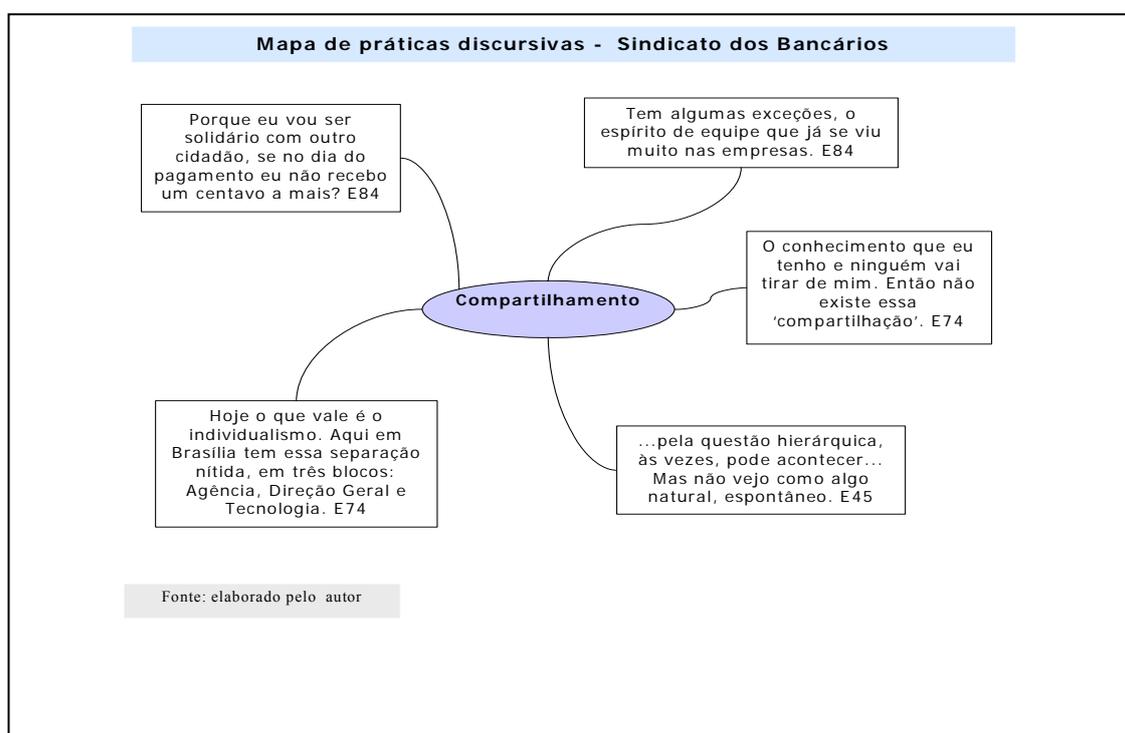
O entrevistado E88 afirma que o processo de busca de conhecimento se desenvolve de forma natural e satisfatória, considerando-se as especificidades de sua área, da qual dependem os demais funcionários do Banco. Segundo o E34, o “compartilhamento de conhecimento está mais ligado às pessoas do que a uma política da empresa”. Ele também associa a deficiência do compartilhamento de conhecimento à sobrecarga de trabalho. Por sua vez, o entrevistado E64 entende que a competitividade e rivalidade dentro do ambiente bancário são os principais obstáculos para o sucesso do compartilhamento de conhecimento. O E 65 adota um ponto de vista pragmático. Segundo ele, o ritmo acelerado faz com que as pessoas se dediquem exclusivamente ao cumprimento de suas metas, não haveria tempo para compartilhar conhecimento, nem para inovar. Entretanto, para ele essa perda de conhecimentos é mais do que compensada pela alta lucratividade. Vale a máxima de que “não se mexe em time que está vencendo. Nesse caso, para que mudar?”

Por outro lado, o entrevistado 7 afirma que o compartilhamento se realiza apenas em um nível básico, operacional. No que se refere ao compartilhamento de conhecimentos mais sofisticados e complexos, ele acredita que isso seja impossível,

uma vez que seria necessária uma qualificação maior, o que demanda tempo e esforço individual. O E 28 afirma que foi necessário buscar a ajuda específica dos colegas dispostos a orientá-lo, pois estes também acatavam suas sugestões.

(c5) A quinta figura relacionada à Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”, de número 43, refere-se ao grupamento dos respondentes do Sindicato dos Bancários.

**Figura 43: Sindicato dos Bancários - Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”**

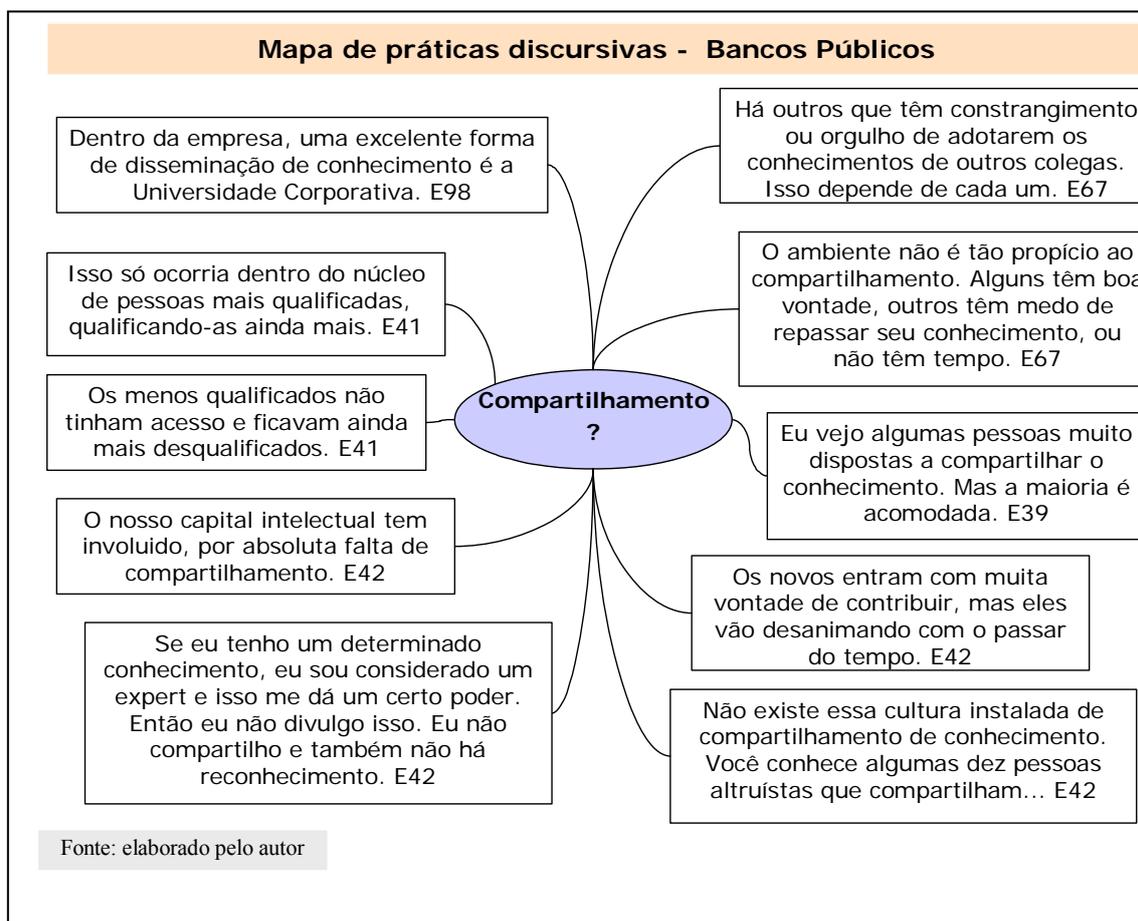


O E84 diz que não recebe nenhum benefício para compartilhar o seu conhecimento. A empresa não implantou nenhuma política que incentive, através de um retorno financeiro, esse processo de compartilhamento. Por outro lado, ele reconhece que há exceções, na empresa existe espírito de equipe em alguns grupos que, por tal razão, promovem a troca de conhecimento. O E 74 justifica a sonegação de conhecimento como uma forma de proteger determinada informação que somente ele tem acesso a ela. Para ele, este também é um tipo de qualificação profissional que o resguarda no trabalho. Para o E 45, muitas vezes o compartilhamento de conhecimento é imposto na empresa pelos superiores dos funcionários.

Nesse sentido, o processo não se realiza de forma natural. Não é algo espontâneo, as pessoas encaram o compartilhamento de conhecimento como sendo apenas mais uma atividade a ser executada no trabalho, o que acarreta a perda do caráter ideológico do compartilhamento de conhecimento na empresa.

(c6) A sexta figura relacionada à Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”, de número 44, refere-se ao grupamento dos respondentes dos bancos públicos.

**Figura 44: Bancos Públicos – Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”**



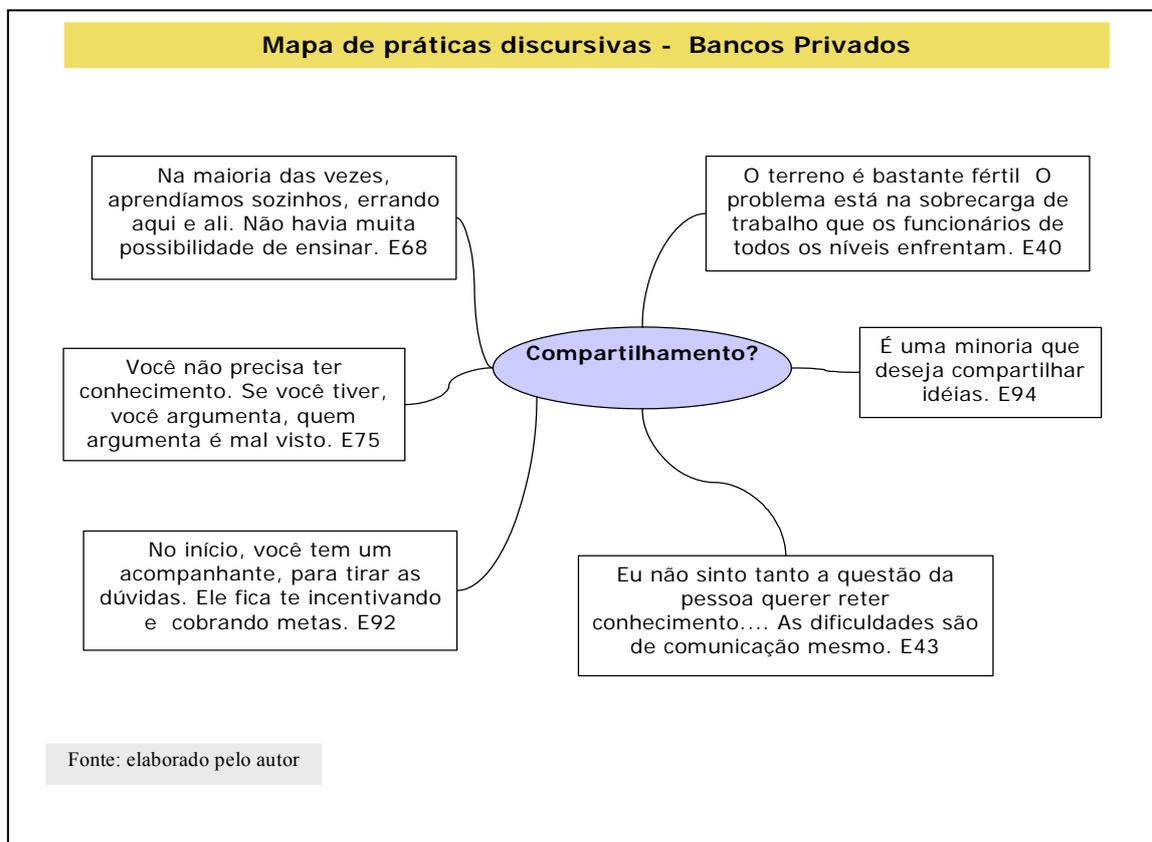
Em relação ao grupamento dos bancos públicos, o entrevistado 98 demonstrou otimismo e satisfação no que diz respeito à eficácia do compartilhamento de conhecimento dentro de sua empresa. Segundo ele, a Universidade Corporativa é um excelente ambiente para a realização da Gestão do Conhecimento. Ele afirma, ainda, que sua equipe é uma prova real dos benefícios trazidos pelo compartilhamento de conhecimento. Contudo, o E 41 acredita que na realidade o compartilhamento de conhecimento só se realiza em um grupo de pessoas mais qualificadas.

Desta forma, estes profissionais se qualificam ainda mais, enquanto os menos qualificados, por não terem acesso ao compartilhamento de conhecimento, perdem suas chances de desenvolverem suas habilidades profissionais. Sob essa linha de pensamento, o E 42 expõe sua opinião. Para ele, não existe uma cultura vigente que incentive e valorize o compartilhamento de conhecimento.

Com exceção de algumas pessoas que se disponibilizam a compartilharem, a política que vigora é a resistência ao compartilhamento, o que pode se agravar ainda mais com a aposentadoria desses funcionários que promovem o processo de compartilhamento de conhecimento. De acordo com a opinião do E 67, apesar de existirem pessoas que promovem o compartilhamento de conhecimento, há fatores que impedem sua realização. Por esta razão, ele acredita que “o ambiente não é propício ao compartilhamento”.

(c7) A sétima figura da categoria “Compartilhamento de Conhecimento”, de número 45, refere-se ao grupamento de respondentes dos bancos privados.

**Figura 45: Bancos Privados – Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”**

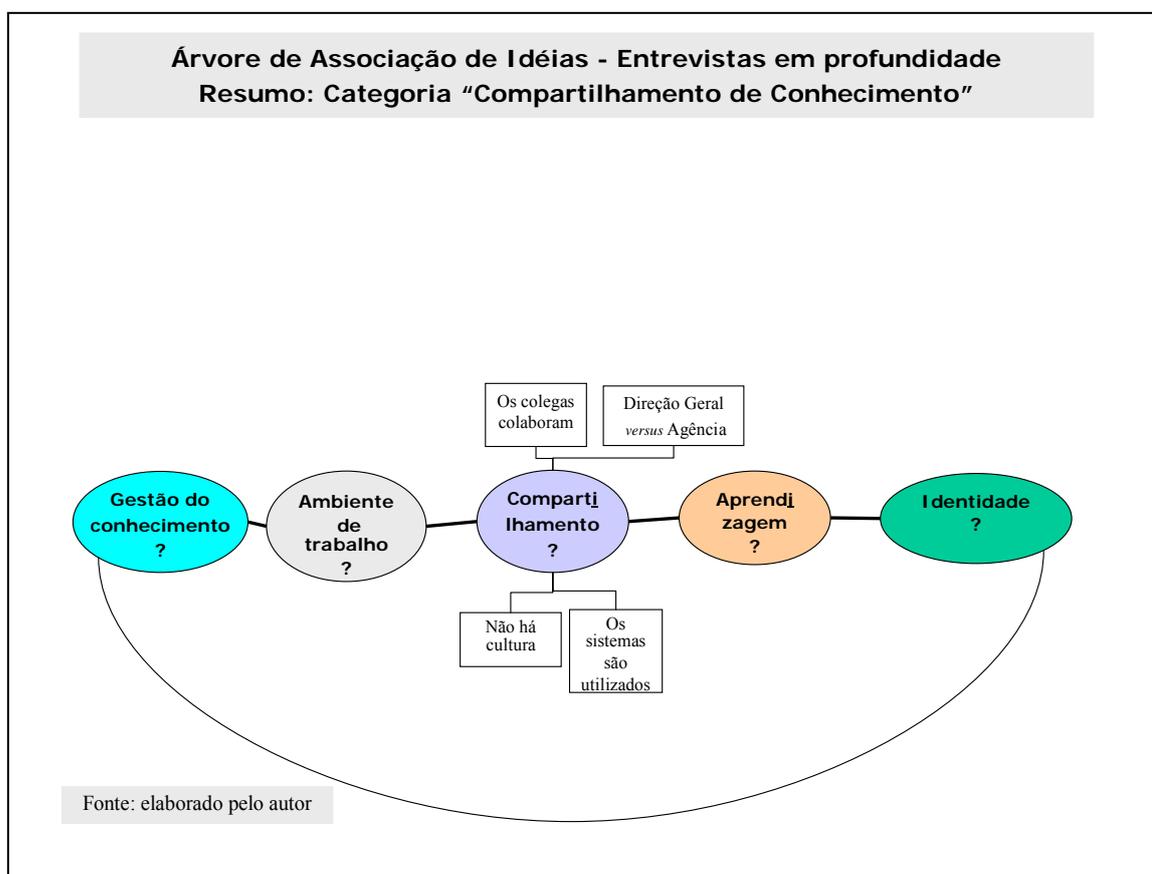


Finalmente, a respeito das percepções dos funcionários de bancos privados sobre o tema “Compartilhamento de Conhecimento”, o entrevistado 68 afirma que muito do seu conhecimento foi adquirido de forma empírica. Para ele, as possibilidades de compartilhamento de conhecimento são mínimas. Reiterando essa posição, o entrevistado 94 afirma que aqueles que se dispõem a compartilhar conhecimentos fazem parte de uma minoria dentro da empresa. O E 40 acredita que exista no Banco um ambiente que incentiva compartilhamento. Entretanto, o que prejudica e dificulta esse processo é a sobrecarga de trabalho presente em todos os setores da empresa.

Por outro lado, segundo o E43, o fator que compromete a realização efetiva do compartilhamento de conhecimento é a falha na comunicação. Às vezes, as pessoas têm o domínio do assunto, mas encontram dificuldades para transmiti-lo.

A Figura 46 sintetiza os conteúdos das Figuras 39 a 45, os quais correspondem às percepções dos sete grupos de respondentes a respeito da categoria “Compartilhamento de Conhecimento” .

**Figura 46: Resumo da Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”**



Da mesma forma, a vigência de um ambiente marcado pela competitividade interna inibia o Compartilhamento de Conhecimento, uma vez que fragilizava a confiança entre as partes, tende a ser acirrada a disputa de cargos por melhores salários. Isso revela uma atitude profissional voltada para a sobrevivência, a qual está diretamente associada à atividade do labor, conforme Arendt (2001). Um respondente do grupamento dos sindicalistas foi bem explícito: “Porque eu vou ser solidário com outro cidadão, se no dia do pagamento eu não recebo um centavo a mais?” (E84).

Nessas condições, o funcionário busca, por meio da monopolização de informações, um meio de proteger seu cargo e não correr riscos dentro da empresa. Em decorrência disso, se ocorre compartilhamento é de forma superficial, uma vez que as informações mais complexas e sofisticadas, que podem qualificar o funcionário que a recebeu, continuam retidas. A esse respeito, um respondente do grupamento dos bancos privados, ocupante de um cargo de nível gerencial em agência, foi bem enfático, ao afirmar que “inicia o trabalho como equipe e termina como bando” [grifo do autor] (E94). Da mesma forma, um respondente do grupamento dos bancos públicos declarou que “alguns têm boa vontade, outros têm medo de repassar seu conhecimento” (E67). Um outro respondente do grupamento dos bancos públicos associa o compartilhamento ao altruísmo: “Você conhece algumas dez pessoas altruístas que compartilham” (E42).

De forma geral, de acordo com os respondentes, não existe uma cultura institucionalizada de compartilhamento de conhecimento na realidade de trabalho dos bancos. O que se pode encontrar são iniciativas isoladas, de pessoas, ou de grupos, em determinadas situações, dispostos a compartilhar conhecimento, por conta e riscos próprios.

Nesse caso, muitos respondentes percebiam o conhecimento como uma relação de poder, o que levava à formação de feudos, dificultando o seu compartilhamento em duas direções: tanto no sentido de contribuir com os outros, e nesse caso, transferir poder; quanto no sentido de adotar os conhecimentos de terceiros, e nesse caso, legitimar poder a quem os transfere. Além disso, segundo os respondentes, o excesso de trabalho praticamente elimina o tempo que seria necessário para os funcionários registrarem seus conhecimentos nos sistemas, como para a consulta aos conhecimentos registrados pelos outros.

Essa percepção confirma o argumento de Goodman e Darr (1998) sobre os custos inerentes ao compartilhamento conhecimento, tanto para quem está disposto a adotar

conhecimentos dos outros, quanto para quem está disposto a contribuir com os outros com o próprio conhecimento.

Por outro lado, alguns entrevistados acreditam que a empresa não viabiliza o compartilhamento de conhecimento porque não há nela uma área específica que possa sistematizar o conhecimento existente para promover seu compartilhamento. Fala-se inclusive de uma estrutura organizacional voltada para a defesa de interesses próprios, em que se subestima o conhecimento que vem das áreas operacionais. Os relatos dos entrevistados mostram a existência de clivagens entre a direção geral dos bancos e as operacionais. Isso significa que, para que uma determinada informação possa ter alguma relevância, é preciso que ela seja consolidada, ou então apoiada pela diretoria. Um respondente do grupamento de bancos privados fez o seguinte relato: “A pessoa pode até criar, mas não tem como levar isso para frente, a gente não tem acesso ao pessoal da diretoria” (E75).

Por outro lado, em relação ao uso dos sistemas de informação para o compartilhamento de conhecimentos, existem relatos em que os entrevistados argumentam sobre o despreparo das pessoas ao lidarem com o sistema, considerado complexo e de difícil acesso. Em resumo, pode-se depreender que a mudança cultural que está ocorrendo atualmente no âmbito dos bancos, com a prevalência de práticas e valor que estimulam a competitividade interna, inibe a cooperação e prejudica o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem, conforme Mayo (1947) e Piaget (1973). Além disso, cabe ressaltar que as falhas em relação ao compartilhamento de conhecimento podem favorecer o processo de entropia organizacional, prejudicando os objetivos de perpetuidade dos sistemas.

Para finalizar esta parte, será apresentada no Quadro 16 uma síntese dos principais elementos enfocados na análise da categoria “Compartilhamento de Conhecimento”, que foram comparados com a proposição teórica correspondente.

**Quadro 16: Síntese da Categoria “Compartilhamento de Conhecimento”**

Categories	Categories de interesse	Atividade humana prevalente	Proposições teóricas
3. Compartilhamento de conhecimento	Colaboração dos colegas Uso dos Sistemas de Informação Ausência de uma cultura favorável	Labor	As abordagens de gestão baseadas no diálogo e na cooperação, podem viabilizar a criação de conhecimento e neutralizar a entropia organizacional.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

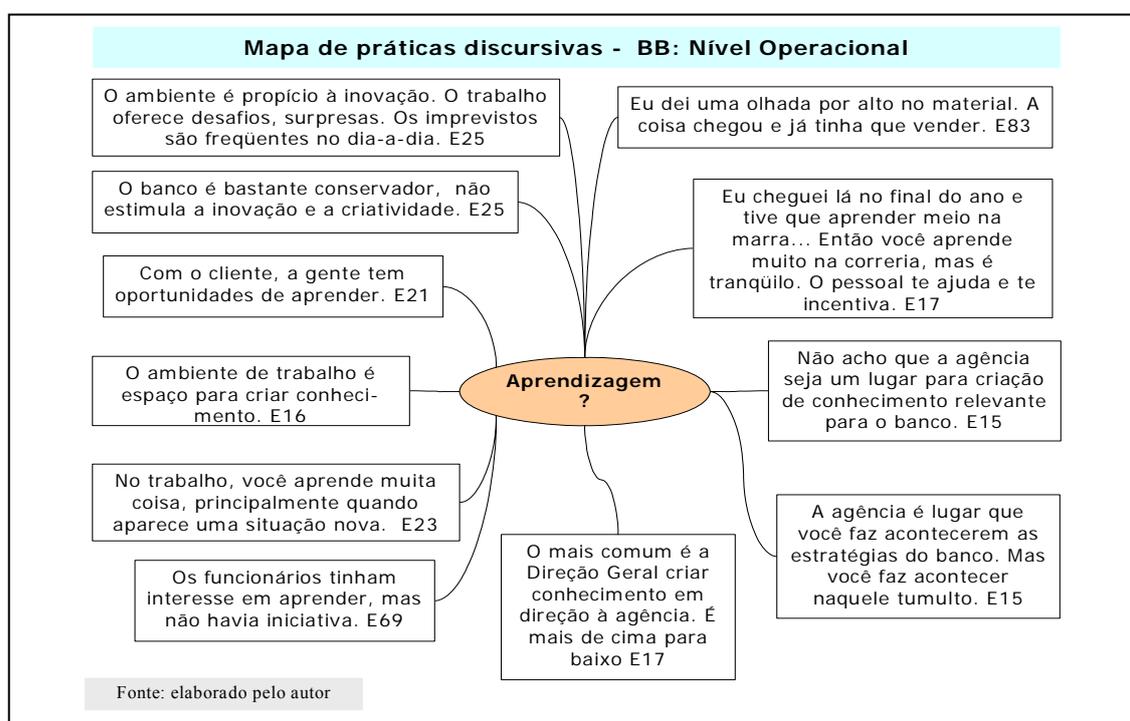
Os resultados da Categoria “Aprendizagem” serão analisados a seguir.

(d) Resultados das Entrevistas em profundidade: Categoria “Aprendizagem”

As figuras de número 47 a 54 apresentam informações obtidas dos sete grupos de respondentes a respeito da categoria “Aprendizagem”.

(d1) A primeira figura, de número 47, refere-se ao grupamento de nível operacional do Banco do Brasil.

**Figura 47: BB Nível Operacional - Categoria “Aprendizagem”**

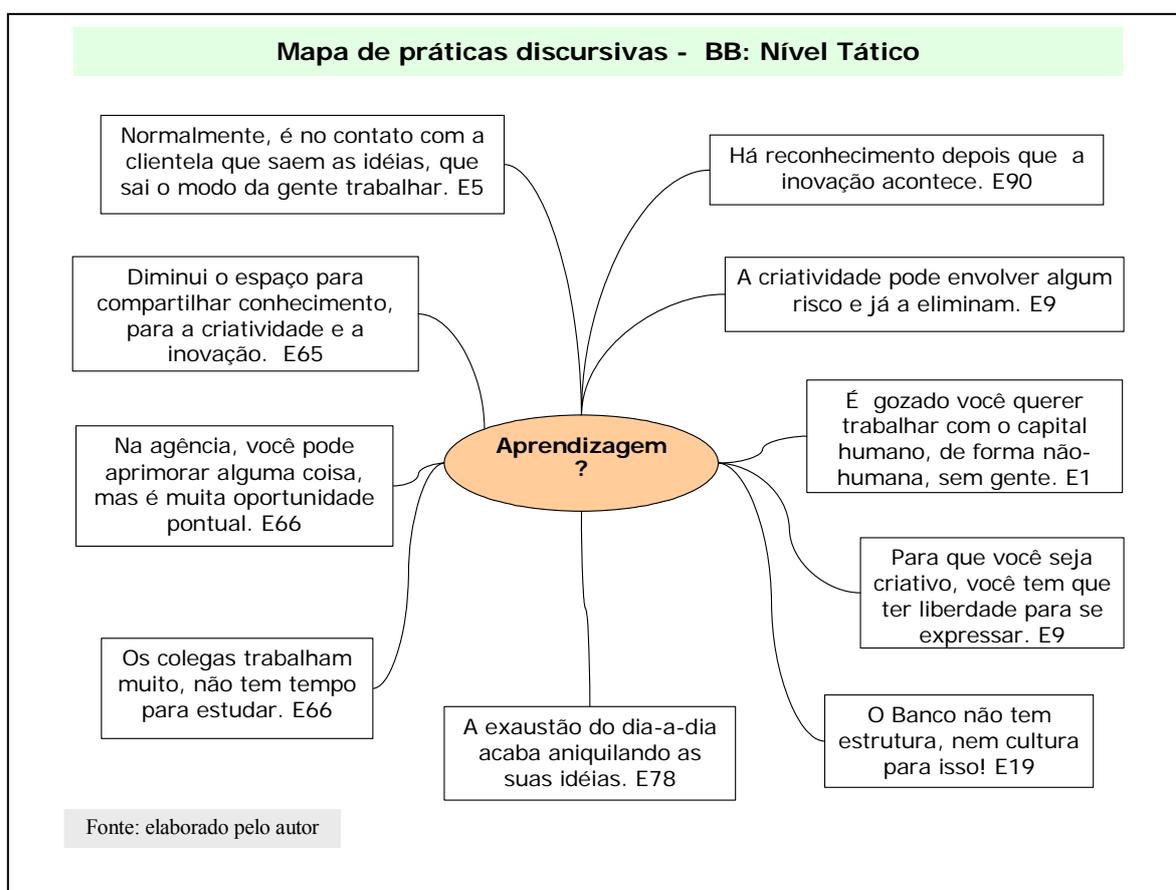


O entrevistado 17 afirma que a criação de conhecimento seja um fenômeno mais comum na direção da empresa, sendo que posteriormente abrange os outros setores. Segundo o E 23, as circunstâncias inesperadas incentivam e promovem a aprendizagem. Neste sentido, o ambiente de trabalho é fonte constante de geração de conhecimentos. O E 15 não considera que “a agência seja um bom lugar para a criação de conhecimento relevante para o banco”. Para ele, a agência é o lugar onde as estratégias do banco são colocadas em prática, apesar de ser este um ambiente muito movimentado. De acordo

com o E25, o caráter “conservador” do banco cria barreiras para a criatividade, os conhecimentos externos são pouco valorizados. Entretanto, para ele, os imprevistos do ambiente de trabalho oferecem desafios. O E21 entende que a agência seja um ambiente de aprendizagem, principalmente pelo contato com o cliente.

(d2) A segunda figura relacionada à Categoria “Aprendizagem”, de número 48, refere-se ao grupamento dos respondentes de nível tático do Banco do Brasil.

**Figura 48: BB Nível Tático - Categoria “Aprendizagem”**

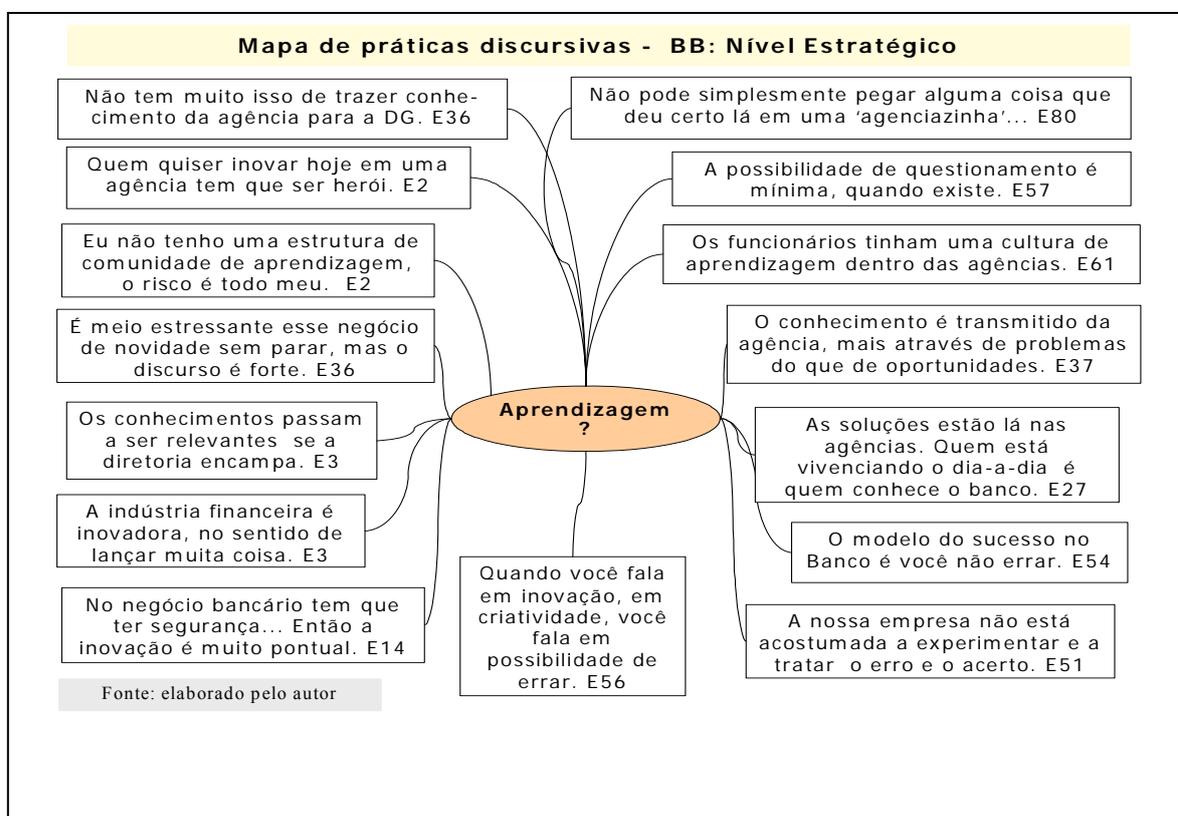


Segundo o E56, torna-se complicado lidar com a questão do erro devido às exigências de cumprimento das metas da empresa. Para ele, quando se tem um “espaço delimitado para agir”, é coerente ser cauteloso e não ousado. Sob esse ponto de vista, o E9 afirma que a criatividade envolve margem de erros, e por isto, as pessoas tendem a se limitar para não correrem riscos. É o que também afirma o E 9 a respeito da vantagem de se manter uma conduta que já se consolidou como segura e correta. Para ele, o problema todo está na falta de cultura e estrutura da empresa para lidar com as

inovações de idéias e conhecimentos. Entende-se que esses fatos limitam e desestimulam o desenvolvimento da criatividade do funcionário. Na mesma direção, o entrevistado E78 enfatiza que a sobrecarga no trabalho leva à exaustão mental, impedindo o desenvolvimento de idéias. O E 66 considera que, juntamente com o excesso de trabalho na agência, a falta de preparo do funcionário compromete o processo de aprendizagem e inovação.

(d3) A terceira figura relacionada à Categoria “Aprendizagem”, de número 49, refere-se ao grupamento dos respondentes de nível estratégico do Banco do Brasil.

**Figura 49: BB Nível Estratégico - Categoria “Aprendizagem”**

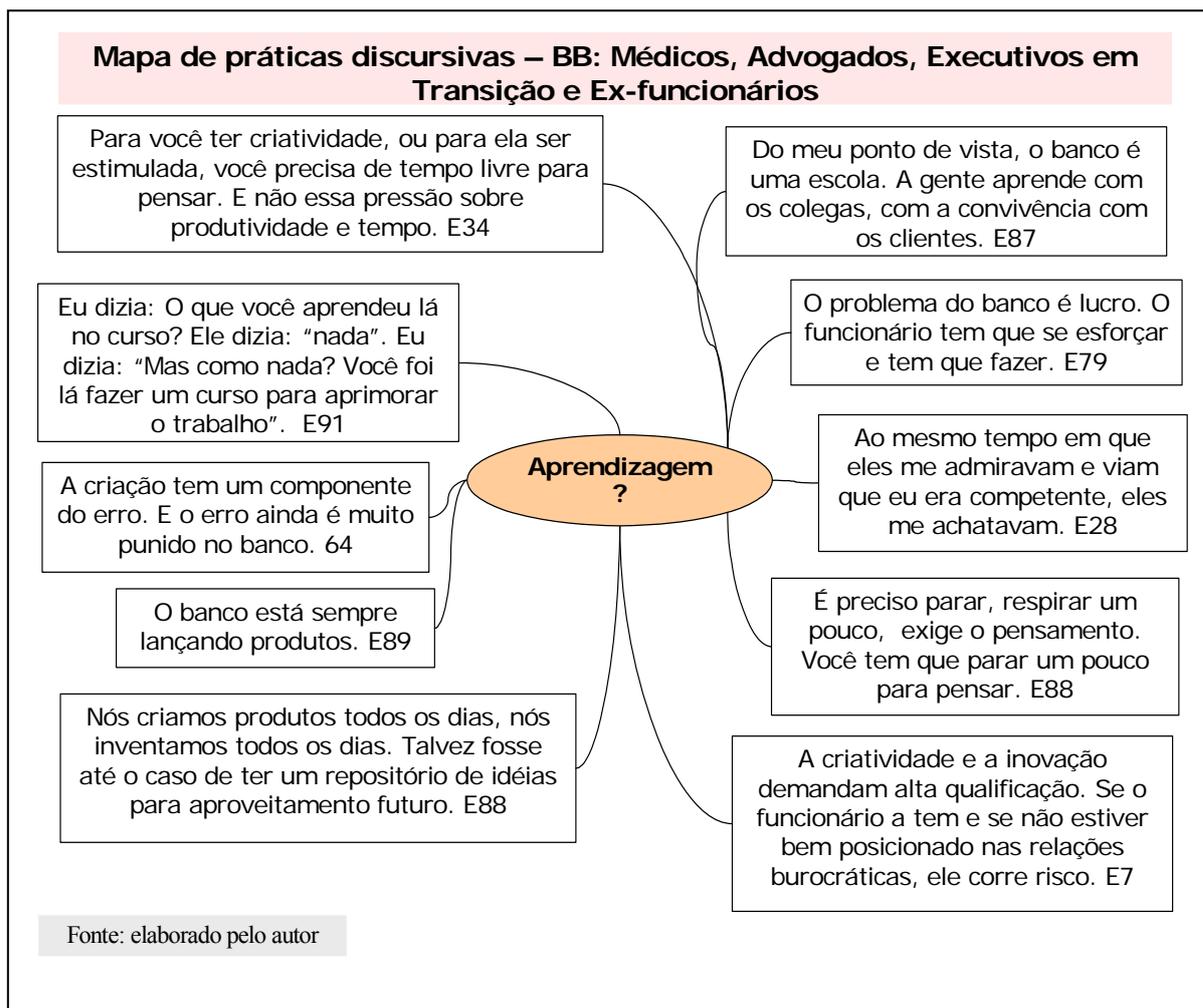


Em relação à categoria “Aprendizagem”, o E2 considera a presença de obstáculos como o cumprimento das metas que levam à escassez de tempo hábil para a realização de outras atividades afins ao cargo. Além disso, argumenta sobre a inexistência de “recompensas” que possam incentivar a promoção da aprendizagem e inovação dentro do ambiente de trabalho. O E 61 reitera que quando os funcionários não sofriam pressão de cumprimentos de metas, percebia-se a presença da “cultura de aprendizagem dentro

das agências”. O E 57 acredita que o processo de aprendizagem fica comprometido porque a empresa não possui uma estrutura efetiva para subsidiá-lo.

(d4) A quarta figura relacionada à Categoria “Aprendizagem”, de número 50, refere-se ao grupamento dos médicos, advogados, executivos em transição e ex-funcionários do Banco do Brasil.

**Figura 50: BB Outras Fontes - Categoria “Aprendizagem”**



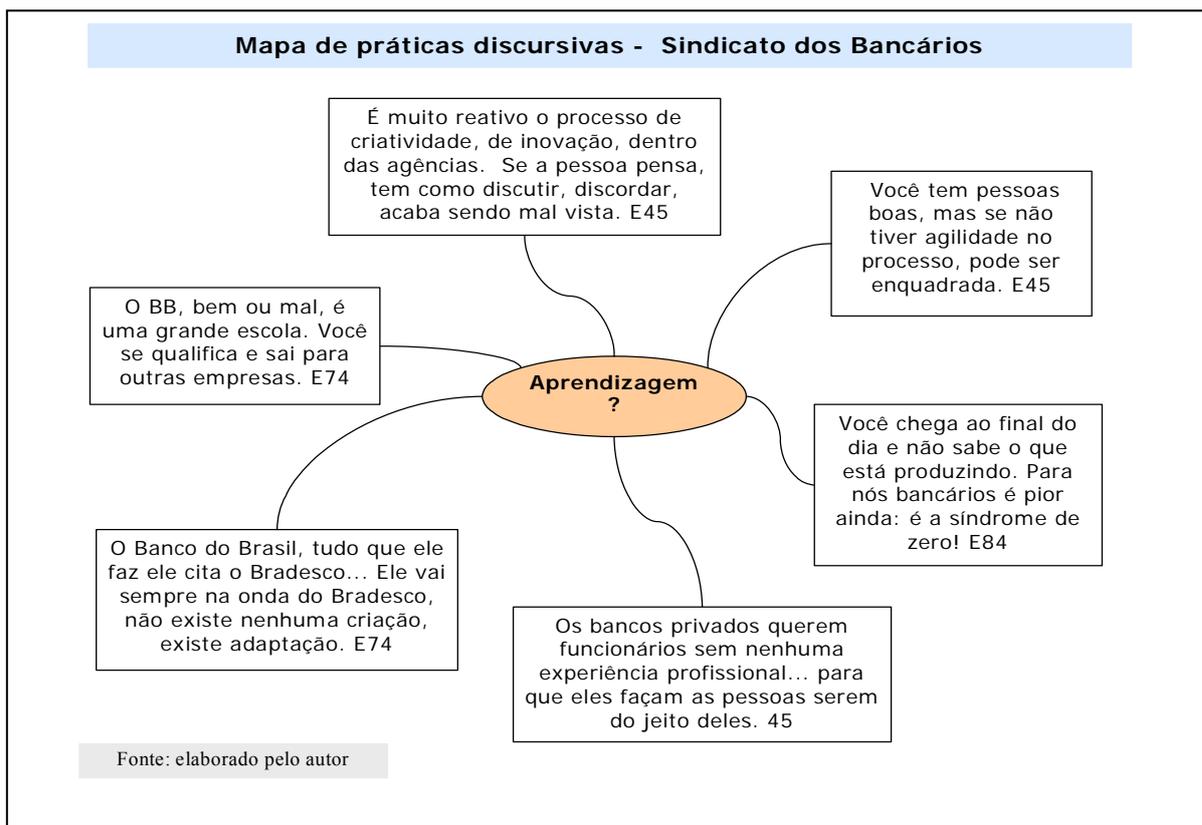
Segundo o E 34, o desenvolvimento da criatividade demanda tempo hábil para a organização das idéias. Se se levar em consideração a realidade da sobrecarga de trabalho, o processo que envolve essa criatividade fica comprometido. A opinião do E 88 vai ao encontro com a visão do E 34 no que se refere ao processo de desenvolvimento da criatividade. Segundo ele, o pensamento não pode ser forçado, é preciso que haja um ambiente propício e motivador para que as idéias fluam de forma natural, sem nenhum tipo de pressão psicológica. Para o E 88, a criatividade dos

funcionários do banco apresenta um índice de recorrência bastante satisfatório. Já faz parte da rotina da empresa a inovação constante de idéias com vistas à criação de novos produtos. Neste sentido, seria muito pertinente se o banco armazenasse esses dados, tornando-os úteis e acessíveis também a médio e longo prazo. O E 28 relata que na empresa não existia ambiente propício para o desenvolvimento e utilização da criatividade dos funcionários. Segundo ele, nas reuniões do banco, “era de praxe que ninguém abrisse a boca”. De acordo com suas experiências e observações, o entrevistado acredita que a empresa se posiciona de forma incoerente em relação ao funcionário talentoso e capacitado: “ao mesmo tempo em que eles me admiravam e viam que eu era competente, eles me achatavam. Não estavam abertos à questão de criatividade”. Para o E 64, o banco direta, ou indiretamente, reprime o desenvolvimento da criatividade, pois “a criação tem um componente de erro. E o erro no BB ainda é muito punido”.

De acordo com o E7, a questão referente ao processo de aprendizagem e inovação é muito delicada e deve ser avaliada sob um ponto de vista crítico e contextualizado, uma vez que “a criatividade e inovação demandam uma alta qualificação”. Qualificação esta que, como já pôde ser observado por meio das percepções dos respondentes, não condiz com a realidade profissional de grande parte dos funcionários do banco. Por outro lado, segundo o mesmo repondente, caso o funcionário possua tal qualificação, seu emprego corre risco se ele não estiver “bem posicionado com as relações burocráticas do banco”.

(d5) A quinta figura relacionada à Categoria “Aprendizagem”, de número 51, refere-se ao grupamento dos respondentes do Sindicato dos Bancários.

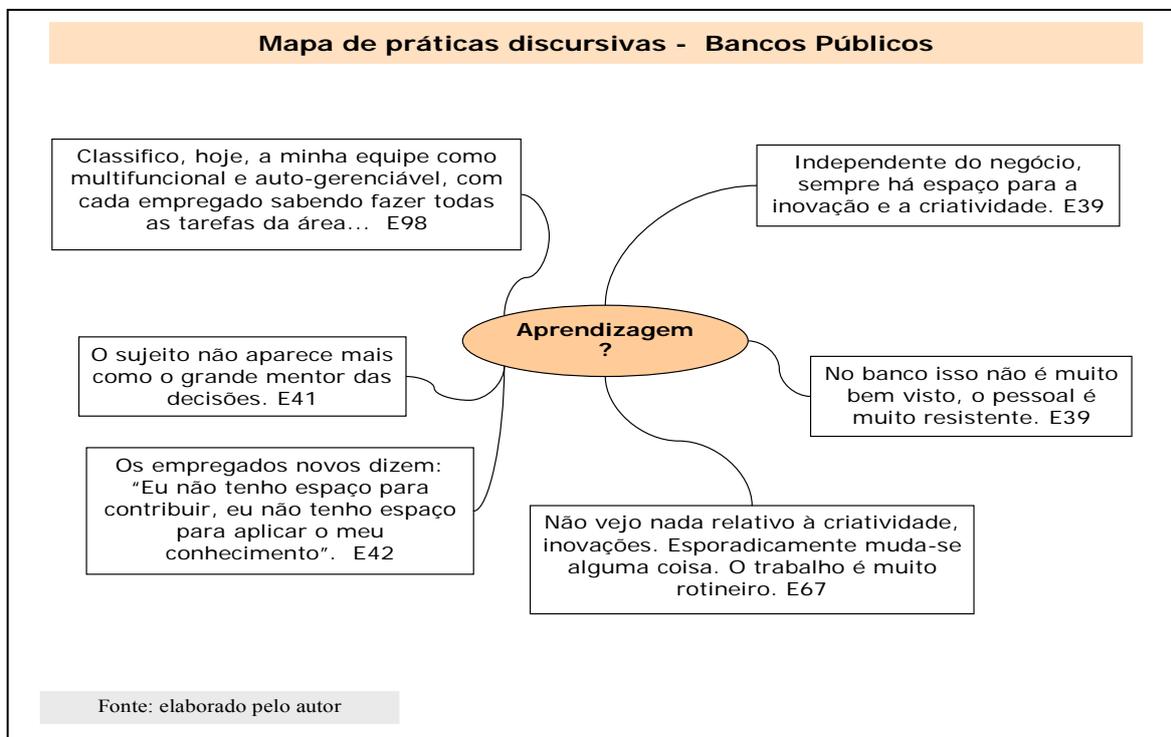
**Figura 51: Sindicato dos Bancários - Categoria “Aprendizagem”**



O entrevistado E45 acredita que seja cômodo para a empresa admitir pessoas sem experiência. Isto porque o funcionário poderá ser moldado de acordo com a política administrativa e ideológica do banco. Ele considera que o processo de aprendizagem e inovação seja relativo, porque está diretamente relacionado aos interesses da empresa. Neste sentido, se o funcionário desenvolve o seu potencial criativo, ele, de certa forma, estará desenvolvendo também seu senso crítico e argumentativo. Segundo ele, isso pode ser pouco conveniente para a empresa. Por outro lado, o funcionário que não apresentar agilidade no processo de criação e inovação poderá ser enquadrado. Para o E 74, “o BB, bem ou mal, é uma grande escola”. Nesta empresa o profissional se qualifica e torna-se apto para trabalhar em outras empresas.

(d6) A sexta figura relacionada à Categoria “Aprendizagem”, de número 52, refere-se ao agrupamento dos respondentes dos bancos públicos.

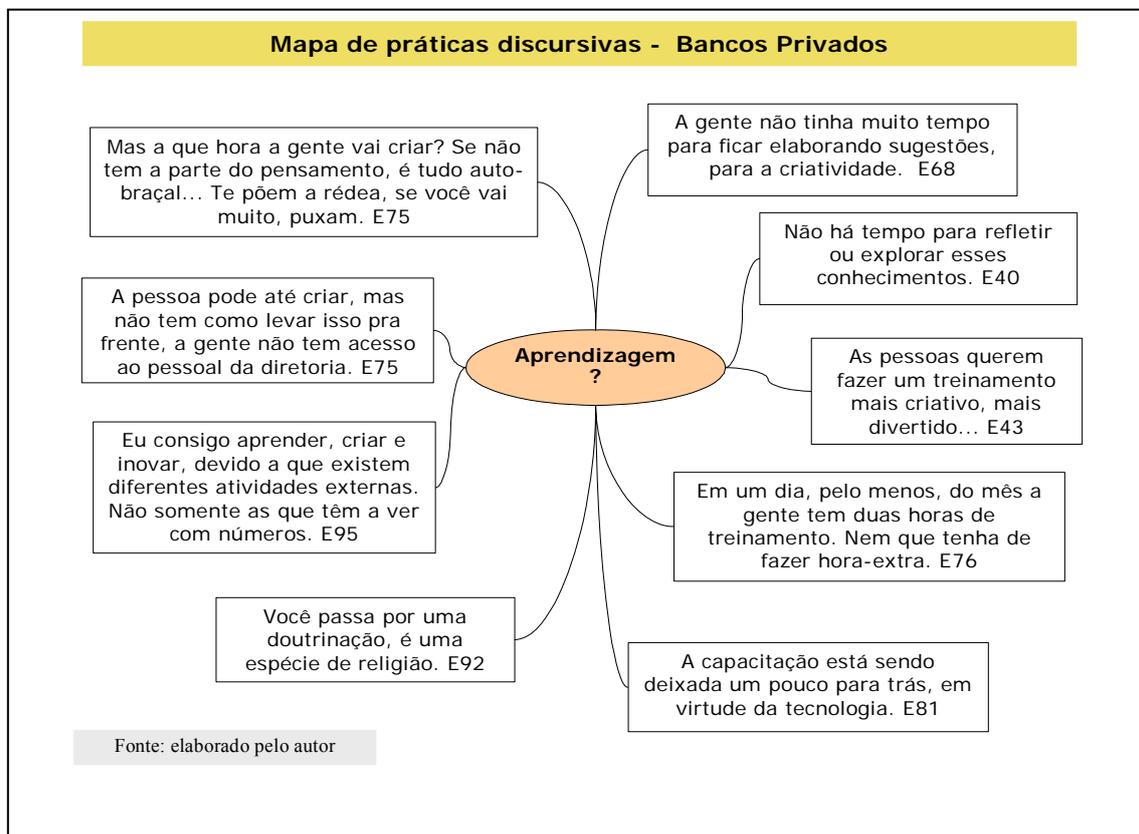
**Figura 52: Bancos Públicos - Categoria “Aprendizagem”**



O E 39 parece entrar em contradição quando, por um lado, diz que na empresa “sempre há espaço para a inovação e aprendizagem”; e por outro lado, afirma que a questão que envolve o processo de inovação e aprendizagem encontra barreiras de realização devido à resistência do próprio banco. O E 67 acredita que a inovação e aprendizagem não fazem parte da realidade de trabalho da empresa. Segundo ele, esporadicamente observa-se alguma mudança, mas nada substancial pelo fato de que o trabalho se caracteriza pela rotina. Para o E 98, o processo de aprendizagem e inovação é uma realidade amplamente bem sucedida na empresa. De acordo com suas idéias, ele classifica sua “equipe como multifuncional e autogerenciável, com cada empregado sabendo fazer todas as tarefas da área, e a equipe sendo capaz de tomar medidas eficazes, mesmo sem a presença do seu gestor”.

(d7) A sétima figura da categoria “Aprendizagem”, de número 53, refere-se ao agrupamento de respondentes dos bancos privados.

**Figura 53: Bancos Privados - Categoria “Aprendizagem”**

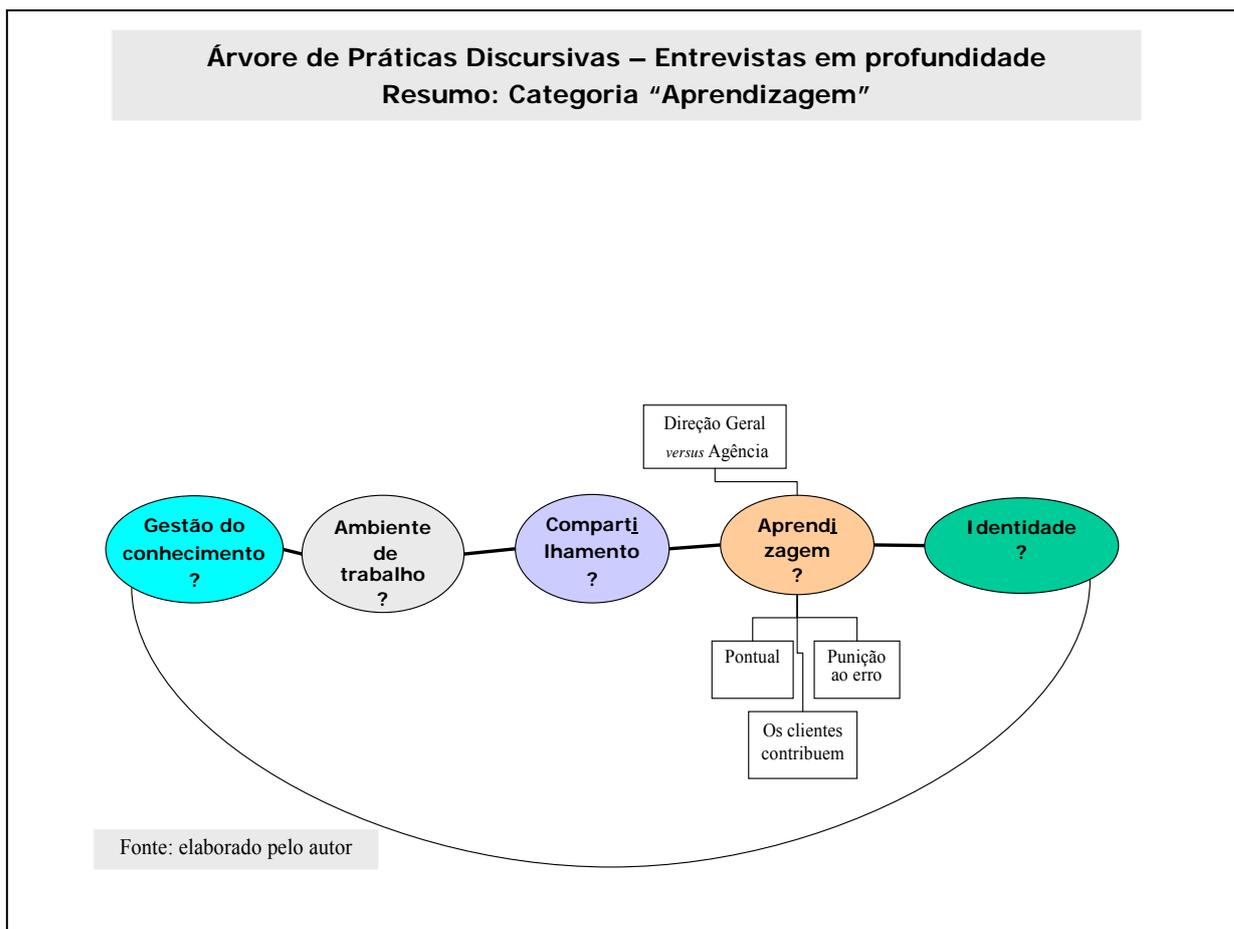


Para o E75, a problemática em relação à ineficiência do processo de aprendizagem e inovação está no fato de que o funcionário não tem como passar adiante sua criação porque não tem acesso à diretoria do banco. Além disso, e também de acordo com opiniões dos entrevistados E40 e E68, o ambiente de trabalho impede o desenvolvimento desse processo por causa do excesso de atividades, que limita a criação e organização das idéias. Por esta razão, o E75 questiona e argumenta a respeito da questão: “a que hora a gente vai criar se não tem a parte do pensamento, é tudo ‘autobraçal’. É igual o pessoal que trabalha no correio de ‘bota-selo’, é só aquilo! Te põem a rédea, se você vai muito, puxam”. Da mesma forma, de acordo com o relato do entrevistado 92, a prioridade do banco está no cumprimento das metas. Neste sentido, cabe ao funcionário executar apenas as atividades rotineiras que são impostas pelo banco. Sob este ponto de vista, o entrevistado compara a instituição bancária a uma instituição religiosa: “você passa por uma doutrinação, é uma espécie de religião. Ao

final do dia, você atinge as metas, alcança o ‘reino dos céus’ dentro daquela empresa. O sacrifício foi recompensado”. Segundo o E 81, a capacitação profissional está sendo ameaçada pela tecnologia.

A Figura 54 sintetiza os conteúdos das Figuras 47 a 53, os quais correspondem às percepções dos sete grupos de respondentes a respeito da categoria “Aprendizagem”.

**Figura 54: Resumo da Categoria “Aprendizagem”**



Inicialmente, pode-se destacar a relação ambígua do ambiente de trabalho em relação aos processos de aprendizagem: ao mesmo tempo em que se revelava um espaço propício à aprendizagem, diante dos inúmeros desafios e imprevistos do dia-a-dia de trabalho; a rigidez burocrática e a imposição de metas dificultavam a iniciativa, a autonomia e a cooperação.

De forma geral, a maioria das percepções dos respondentes enfatiza as dificuldades ambientais relacionadas ao processo de aprendizagem. Segundo eles, a própria organização da empresa limita esse processo, uma vez que parece não ser

conveniente para os bancos a criação de um ambiente voltado para a aprendizagem. Na visão adotada nesta tese, essa possível falta de interesse da empresa representa um obstáculo definitivo em relação à Gestão do Conhecimento. Uma vez que se entende que a criação desse ambiente seria a essência da abordagem.

Entretanto, segundo os respondentes, pode não ser bem visto aquele funcionário que começa a questionar e reivindicar mais a partir do momento em que suas idéias são valorizadas. Por isso, muitas vezes, a inovação tende a ser pontual, pois a empresa atua dentro de determinada margem de segurança para não correr riscos de perdas. Além disso, fala-se sobre o receio que se tem mediante a probabilidade de erros. Neste sentido, a empresa é pouco tolerante com o funcionário que, no intuito de inovar, comete erros. A inovação demanda tempo para que as idéias possam ser elaboradas, organizadas e repassadas. Ou seja, a mente deve estar livre e disponível para criar.

Esses relatos corroboram a visão de Arendt (2001) sobre a ausência da ação política e a hegemonia do labor na produção moderna do século XX. Pois segundo essa autora, a essência da ação política é a palavra, o diálogo e a liberdade de expressão. Para ela, a ação política é a atividade humana mais nobre, a atividade de pensar. Dessa forma, um ambiente que pune o erro, inibe a criação do novo. Em suma, ao inibir o erro, é a própria ação humana que é inviabilizada. Nesse caso, o trabalho das pessoas se “desumaniza”, e se iguala ao labor. E conforme já dito, o labor não cria conhecimento.

Da mesma forma, Piaget (1973) argumenta que a aprendizagem decorre da interação entre as pessoas. Mas para isso, é necessário que haja a confiança e a cooperação entre as partes. Do contrário, prevalece a coação, o que impede a aprendizagem.

Entretanto, o entrevistado E5 afirma que o ambiente de trabalho é propício à aprendizagem e à criação de idéias, em decorrência do contato diário com os clientes. Em contrapartida, o entrevistado E9 reitera que para ser criativo, é necessário ter liberdade de se expressar. Nesse caso, o argumento do entrevistado E34 é bastante esclarecedor: “Para você ter criatividade, ou para ela ser estimulada, você precisa de tempo livre para pensar. E não essa pressão sobre produtividade e tempo”.

Para finalizar esta parte, será apresentada no Quadro 17 uma síntese dos principais elementos enfocados na análise da categoria “Aprendizagem”, que foram comparados com a proposição teórica correspondente.

**Quadro 17: Síntese da Categoria “Aprendizagem”**

Categorias	Categorias de interesse	Atividade humana prevalente	Proposições teóricas
4. Aprendizagem	Pontual Punição ao erro Os clientes exigem Clivagem DG x Ag	Labor	Para que haja aprendizagem e criação de conhecimento, o trabalho deve ter significado e as interações sociais devem ser baseadas na Ética.

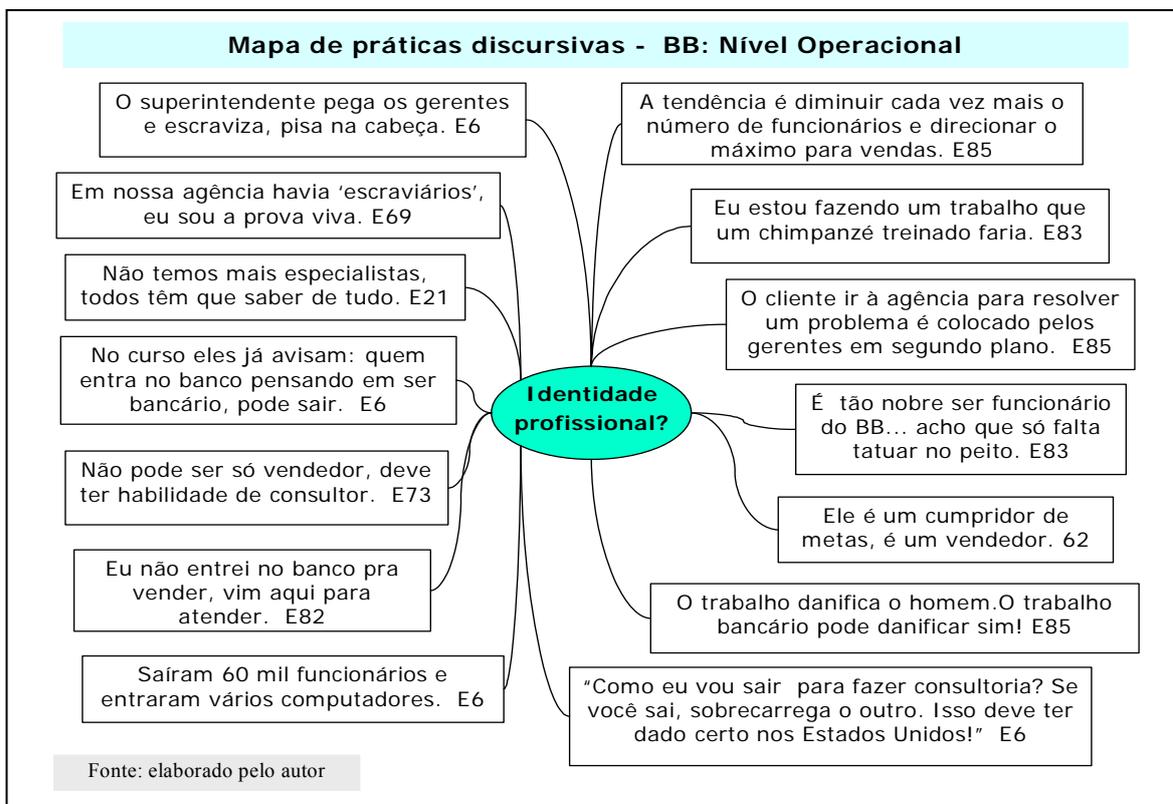
Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados da Categoria “Identidade Profissional” serão analisados a seguir.

(e) Resultados das Entrevistas em profundidade: Categoria “Identidade Profissional”

As figuras de número 55 a 62 apresentam informações obtidas dos sete grupos de respondentes a respeito da categoria “Identidade Profissional”.

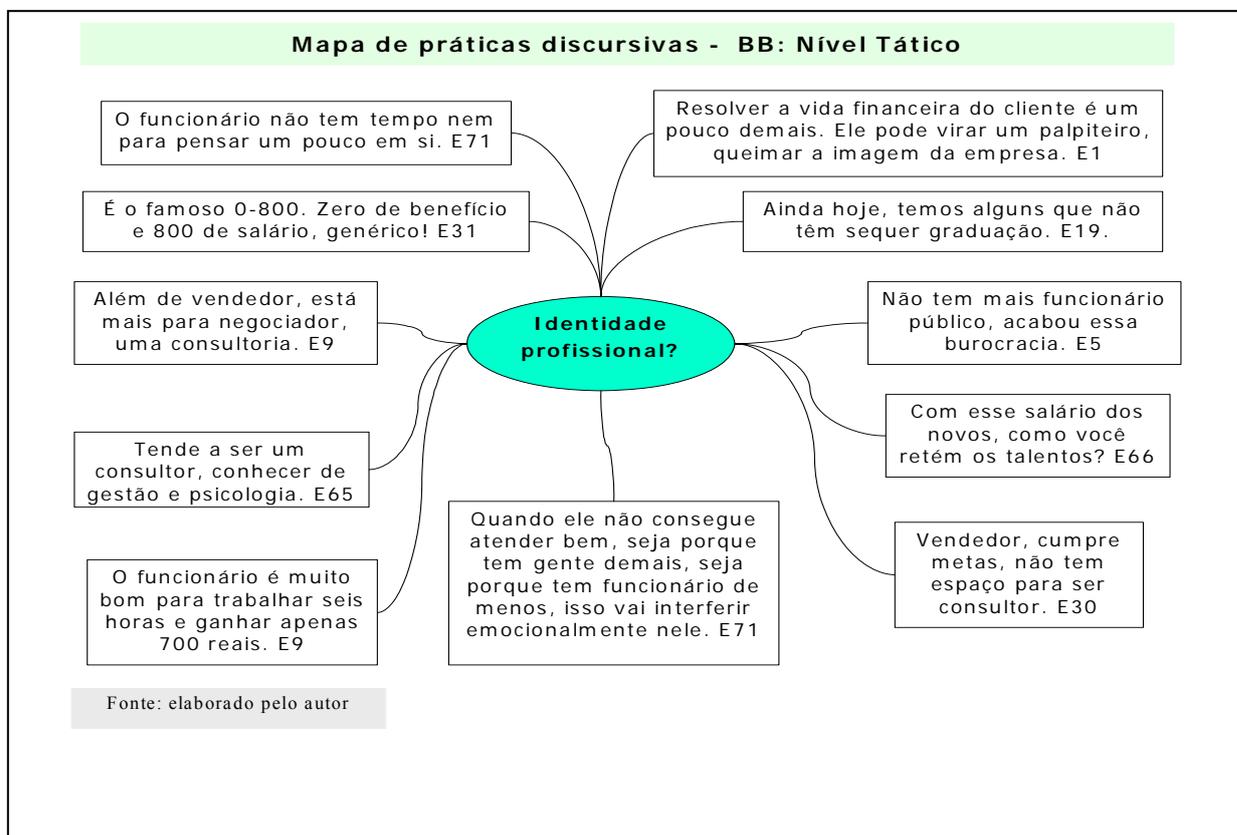
(e1) A primeira figura, de número 55, refere-se ao grupamento de nível operacional do Banco do Brasil.

**Figura 55: BB Nível Operacional - Categoria “Identidade Profissional”**

Os entrevistados E6 e E69 associam a sua realidade no Banco a um “regime de escravidão”. Isto devido ao ritmo intenso de trabalho, caracterizado pelas inúmeras atividades que devem ser executadas rotineiramente na empresa. Os Entrevistados E21 e E6 reiteram sobre a desvalorização do profissional qualificado. Na empresa o funcionário “tem que saber fazer de tudo”, porque se este entra no banco com o intuito de desempenhar apenas as funções inerentes ao cargo de bancário, corre o risco de não ser “aproveitado” na instituição. Nesse sentido, o E 85 argumenta que o Banco possui talentos extraordinários que são mal, ou nada, utilizados na empresa. De acordo com o seu posicionamento, ele mesmo se enquadra neste fato: “eu estou fazendo um trabalho que qualquer chimpanzé treinado faria”. No que se refere ao perfil do profissional bancário, o E 7 afirma que, para exercerem a função, não basta que os funcionários sejam apenas “vendedores”, eles devem ter habilidades para consultoria. Contudo, segundo a opinião do E 6, mediante as inúmeras demandas de atividades do Banco, fica, praticamente, impossível prestar um serviço de consultoria de boa qualidade fora do ambiente bancário. Os Es 6 e 85 abordam a questão da instabilidade profissional no setor bancário. Segundo o E 6, “saíram 60 mil funcionários e entraram vários computadores”. Segundo o E 85, a tendência é que a empresa reduza mais ainda seu quadro de empregados e invista o máximo nas vendas. Pois, para ele, o Banco não prioriza o subsídio financeiro para o cliente, esta política está em segundo plano. Neste sentido, o foco da empresa está direcionado para as vendas.

(e2) A segunda figura da categoria “Identidade Profissional”, de número 56, refere-se ao agrupamento de respondentes de nível estratégico do Banco do Brasil.

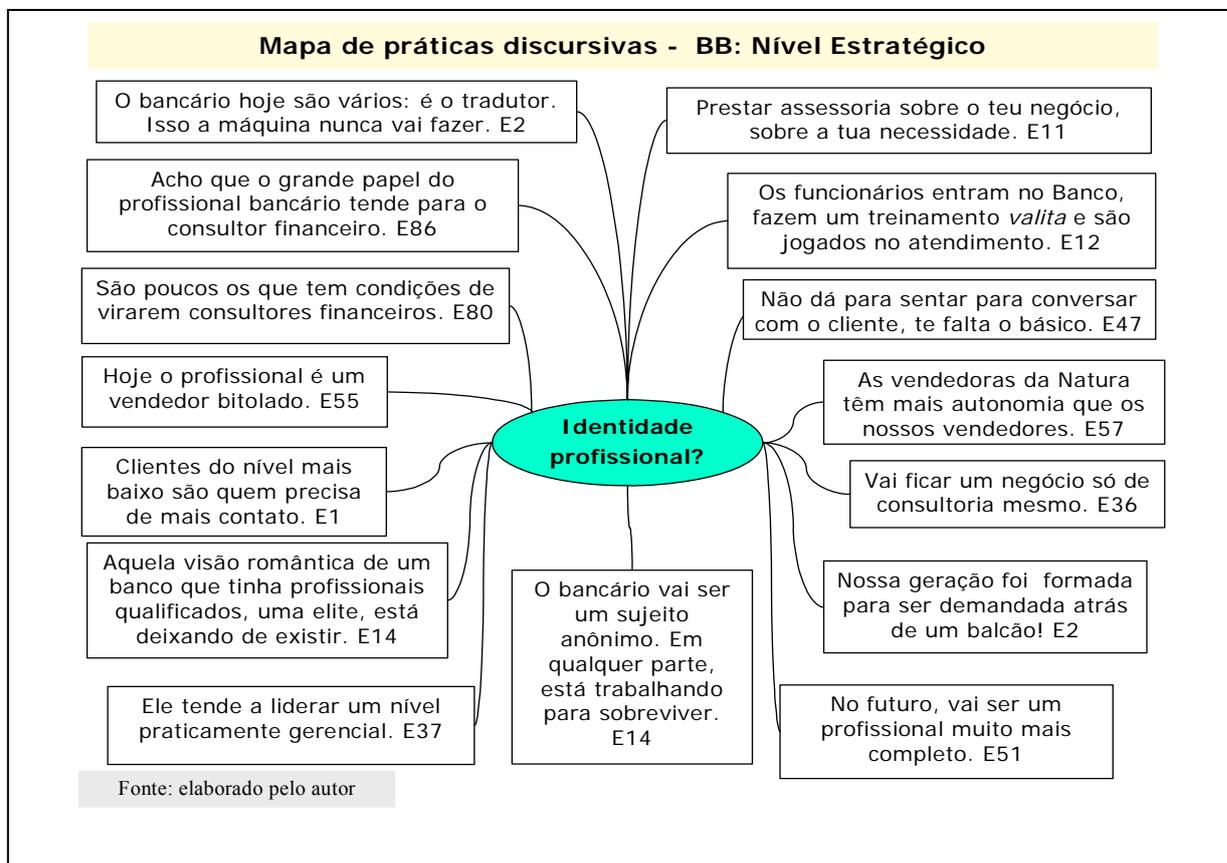
**Figura 56: BB Nível Tático - Categoria “Identidade Profissional”**



O entrevistado E1 minimiza a capacidade de o funcionário atender as necessidades do cliente em termos de orientação financeira: “resolver a vida financeira do cliente é um pouco demais, ele pode virar um palpiteiro, queimar a imagem da empresa”. Ainda sobre a qualidade do atendimento ao cliente, o E71 argumenta que o funcionário se predispõe a desempenhá-lo com boa vontade e eficiência, mas existem empecilhos na própria estrutura da empresa. Tais obstáculos causam impactos emocionais nos funcionários, levando ao descontentamento profissional e ao mau-humor, tanto no trabalho, quanto em sua vida social e familiar. No que concerne aos salários do Banco, o E9 afirma que para a empresa é muito cômodo que os empregados trabalhem seis horas e recebam um salário de 700 reais. Segundo o E66, é impossível reter talentos no Banco com salários tão baixos. Conforme citado, o emprego no Banco tem sido considerado por muitos como um ‘trampolim’, um trabalho temporário enquanto não surge outro mais promissor.

(e3) A terceira figura da categoria “Identidade Profissional”, de número 57, refere-se ao agrupamento de respondentes de nível estratégico do Banco do Brasil.

**Figura 57: BB Nível Estratégico - Categoria “Identidade Profissional”**



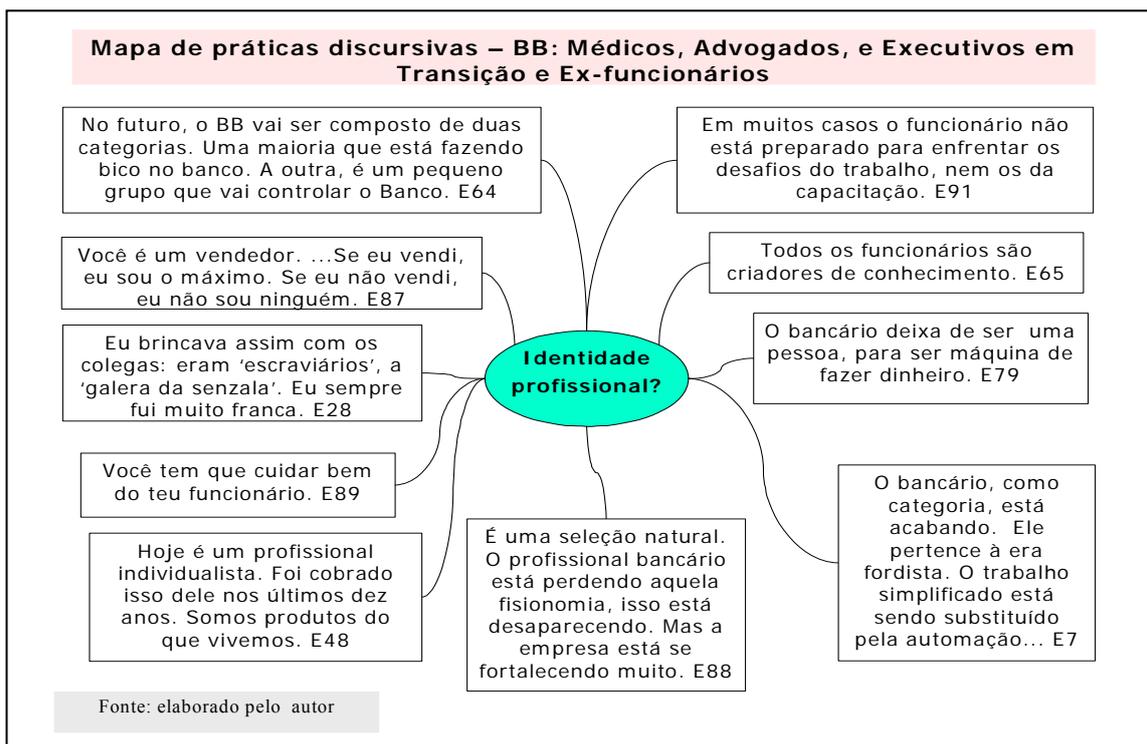
Os entrevistados E11 e E86 acreditam que, hoje, o profissional bancário esteja mais para consultor do que para vendedor. Em contraponto, o E 80 acredita que são poucos os funcionários que realmente têm condições de se tornarem consultores. Da mesma forma, para o entrevistado E14, o perfil do profissional bancário está mudando cada vez mais. Segundo ele, a empresa não oferece mais, talvez por conveniência ou comodidade, uma estrutura de gerenciamento que mantenha em seu quadro de empregados aquele funcionário “dedicado e capacitado” de antes. Segundo ele, o “bancário vai ser um sujeito anônimo, ele tem é mais uma premissa de sobrevivência. Em qualquer parte está trabalhando para sobreviver”.

Reiterando, o E12 critica a banalização do aproveitamento da capacitação profissional do funcionário. Da mesma forma, o E2 entende que “essa geração bancária foi formada para ser demandada atrás de um balcão”. As informações vistas mostram uma visão similar de todos os grupamentos em relação à categoria “Identidade

Profissional”, o que pode ser evidenciado pelo entrevistado E57 quando enfatiza que “as vendedoras da *Natura* têm mais autonomia que os nossos vendedores”.

(e4) A quarta figura da categoria “Identidade Profissional”, de número 58, refere-se ao agrupamento de respondentes dos Médicos, Advogados, Executivos em Transição e Ex-funcionários do Banco do Brasil.

**Figura 58: BB Outras Fontes - Categoria “Identidade Profissional”**



O entrevistado E79, ao avaliar a estratégia do Banco, afirma que o bancário hoje “é uma máquina de fazer dinheiro”, uma vez que a visão empresarial está centrada exclusivamente na lucratividade de suas atividades comerciais. O E 88 fala em “seleção natural” no banco: aquele servidor que não se adequar ao perfil comercial da empresa, normalmente, pede para sair. Pois “não existe mais aquela preocupação de o sujeito entrar e ficar 30, 40 anos na empresa”.

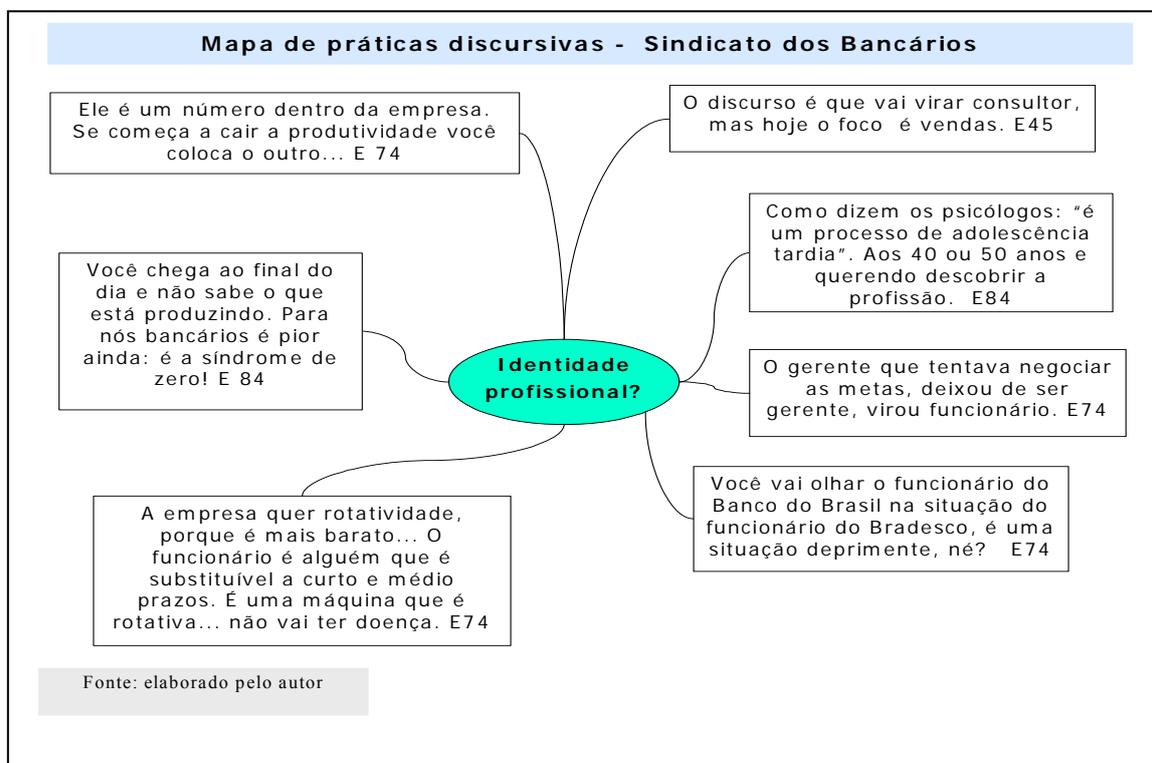
Entretanto, enquanto o aspecto do profissional bancário está mudando, a empresa está se fortalecendo ainda mais. Por exemplo, segundo o E89 é preciso que o funcionário seja valorizado por causa da rotatividade presente e atuante na realidade da empresa. Da mesma forma, segundo as percepções dos entrevistados E7 e E64, a categoria bancária está deixando de existir. Em decorrência disso, a qualificação profissional será privilégio de uma minoria de executivos financeiros. Para as tarefas

simples, ainda não automatizadas, o banco contará com profissionais temporários. Pois, segundo esse entrevistado, “quando o trabalho é simplificado, ele tende a ser substituído pela automação, pelas tecnologias da informação”. Esse entrevistado acredita que o Banco estará dividido em duas classes: a primeira será a de uma pequena elite, bem remunerada e detentora do comando da empresa; a segunda classe será o grupo dos funcionários temporários e mal remunerados.

Por sua vez, o E87 acredita que a insatisfação profissional está relacionada, dentre outros fatores, à desvalorização dos funcionários em relação a sua atuação nas vendas. Nesse caso, o funcionário teria a sua eficiência avaliada de forma injusta: se ele vendeu bem ontem e não foi tão feliz hoje, já é cobrado e criticado por isto. Assim, o servidor fica desmotivado, com a auto-estima profissional comprometida, uma vez que, para a empresa, não vale a sua história passada, apenas as metas atingidas hoje.

(e5) A quinta figura da categoria “Identidade Profissional”, de número 59, refere-se ao grupamento de respondentes do Sindicato dos Bancários.

**Figura 59: Sindicato dos Bancários - Categoria “Identidade Profissional”**

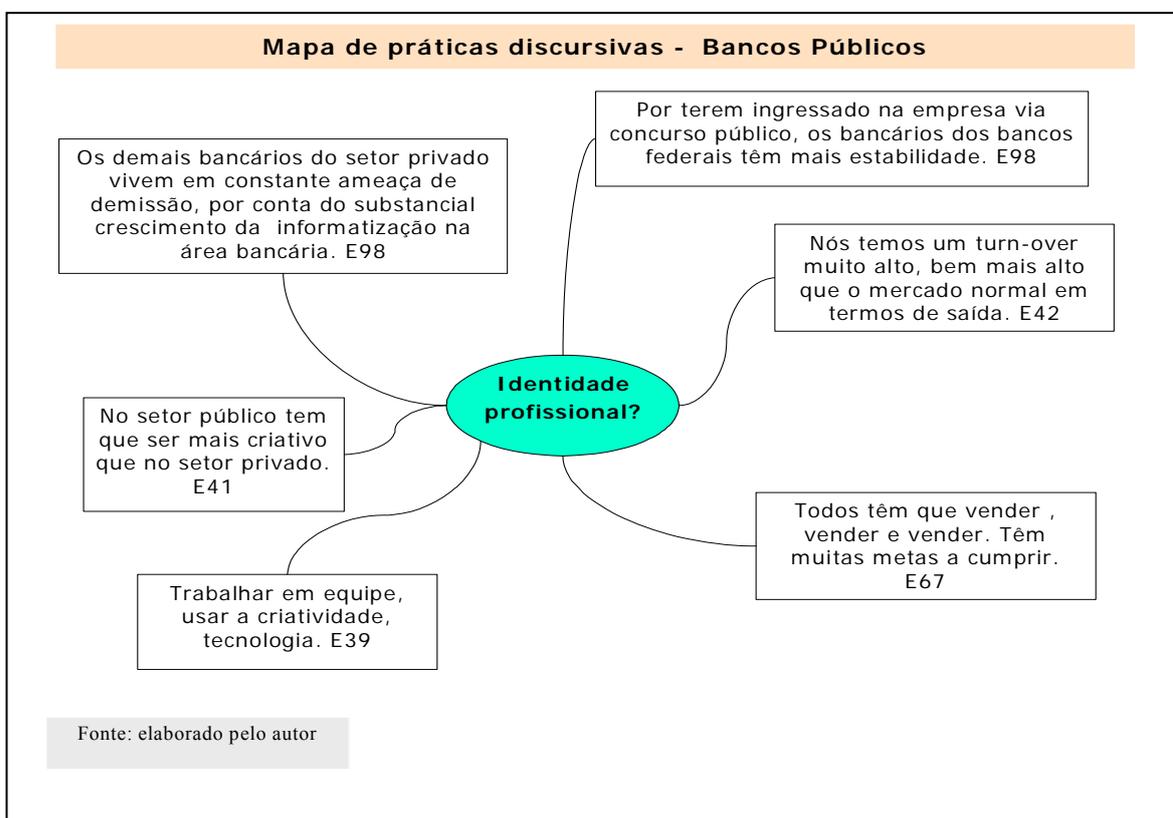


O E 84 revela a frustração do funcionário que, após consolidar-se na carreira de bancário, sente o comprometimento de sua identificação profissional com o Banco. Observa-se que existe um sentimento de perda da ideologia que envolvia a profissão. O empregado, depois de tantos anos de dedicação ao trabalho, começa a questionar “até que ponto” sua carreira realmente tem valido a pena e, talvez, se não seria o caso de se pensar em seguir uma outra profissão. Para ele, esta é uma questão muito delicada para um homem já com quarenta anos de idade, o que os psicólogos denominam “adolescência tardia”. Ou seja, uma pessoa com mais de quarenta anos e em busca de uma profissão, em busca de uma identidade profissional. Da mesma forma, o entrevistado 45 destaca que a idéia de bancário consultor é apenas um discurso, pois na prática prevalece a figura do vendedor.

Por sua vez, o entrevistado 74 enfatiza a ausência de espaço para a argumentação e o diálogo, uma vez que as metas são impostas de forma coerciva. Segundo ele, o gerente que tentou negociar as metas para a sua equipe, perdeu o cargo.

(e6) A sexta figura da categoria “Identidade Profissional”, de número 60, refere-se ao grupamento de respondentes dos bancos públicos.

**Figura 60: Bancos Públicos - Categoria “Identidade Profissional”**

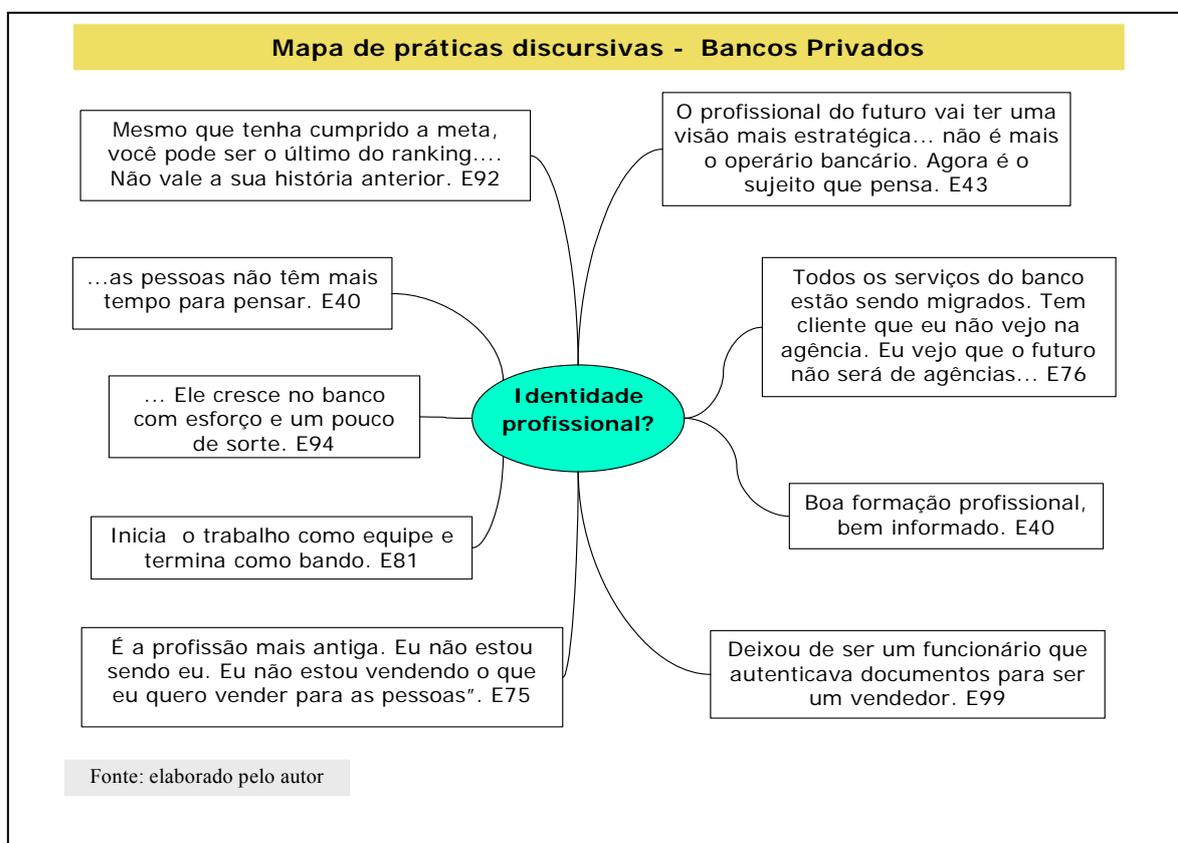


O entrevistado E67 aborda a exigência do cumprimento das metas de vendas, como a ênfase principal da atividade do bancário, o que confirma as percepções anteriores dos outros grupamentos de respondentes. Além disso, também mostrar a semelhança crescente entre as identidades profissionais dos empregados de bancos públicos e privados. Por outro lado, dois respondentes identificam diferenças entre essas duas realidades. Em primeiro lugar, o entrevistado E98 enfatiza que os funcionários públicos têm mais estabilidade do que os dos bancos privados, os quais, segundo ele, sofrem a ameaça constante de demissão em decorrência do “crescimento da informatização da área bancária”.

Por sua vez, o entrevistado E41 afirma que a rigidez burocrática das organizações pública, demanda um maior grau de criatividade do profissional bancário, diante dos desafios imprevisíveis da realidade de trabalho.

(e7) A sétima figura da categoria “Identidade Profissional”, de número 61, refere-se ao grupamento de respondentes dos bancos privados.

**Figura 61: Bancos Privados - Categoria “Identidade Profissional”**

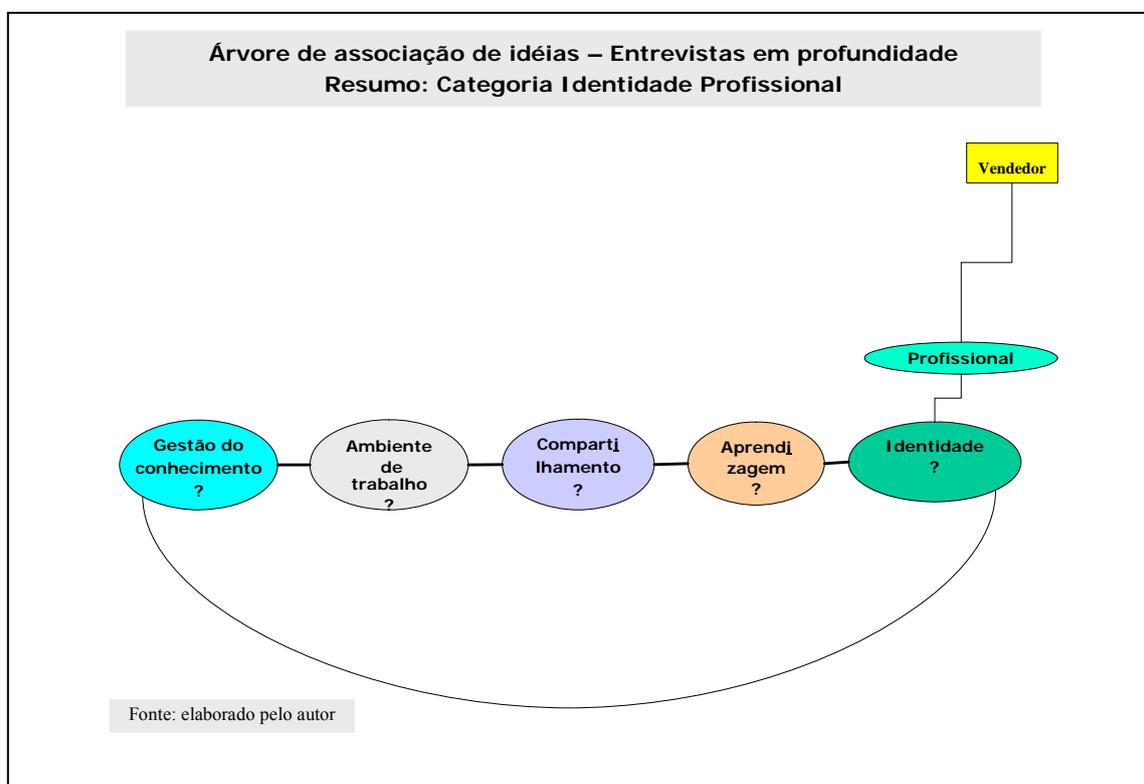


O entrevistado E92 fala sobre as rígidas normas de conduta impostas pela empresa. Segundo ele, o Banco está sempre avaliando o desempenho do seu empregado sem considerar a média efetiva do que tem sido realizado por ele. Isto significa que para a empresa é irrelevante se determinado funcionário teve um ótimo desempenho no semestre passado; o que interessa é como está sendo a sua atuação neste semestre.

Ou seja, ele deve ser infalível sempre, se não corre o risco de ser substituído na empresa. O E75 fala sobre seu conflito interno quando é compelido pela empresa a ir de encontro com seus valores e princípios. Para ele, é antiético persuadir o cliente a adquirir serviços com vistas à agiotagem. De acordo com o E99, o bancário de hoje deve se predispor a se tornar um bom vendedor, além de desenvolver suas habilidades de gerenciamento e consultoria e, ainda, conhecer bem os produtos a serem vendidos, porque o cliente está informado sobre eles.

A Figura 62 sintetiza os conteúdos das Figuras 55 a 61, os quais correspondem às percepções dos sete grupos de respondentes a respeito da categoria “Identidade Profissional”.

**Figura 62: Resumo da Categoria “Identidade Profissional”**



De forma geral, os relatos dos respondentes mostram que a identidade profissional do bancário passa por um processo de transformação, muitas vezes vista de forma depreciativa. Consolidada-se a imagem do vendedor de produtos em lugar do antigo bancário que autenticava papéis no guichê. Prevalece uma visão ambígua do profissional: ele sonha em se tornar um consultor financeiro, mas a pressão do ambiente de trabalho voltado para o cumprimento de metas de vendas, retira-lhe o tempo e as condições físicas e psicológicas mínimas para a concretização desse sonho. Também é recorrente a idéia de um profissional sem história, cujas realizações passadas não tem significado, cujo desempenho no trabalho restringe-se unicamente às metas impostas diariamente, e quando não consegue atingi-las, passa a ser “um ninguém”.

Um profissional sem tempo para pensar e refletir sobre o significado de um trabalho em que a complexidade aumenta. Esse profissional ele deve associar às habilidades de vendas, o conhecimento de uma gama diversificada de produtos e serviços que se modifica diariamente, diante de clientes bem informados, exigentes e munidos do código do consumidor.

Um “adolescente tardio”, que busca descobrir a sua profissão, aos 40 ou 50 anos de idade, ao mesmo tempo em que começa a surgir o conceito subliminar de “seleção natural”: quem não se adequar aos padrões estabelecidos deve sair, naturalmente. Uma realidade que remete à citação anterior sobre as normas vigentes nas origens do capitalismo, de Weber (1985, p. 184) em que “o trabalhador que não puder ou não quiser adaptar-se a elas será lançado às ruas sem trabalho”.

É possível perceber aqui, novamente, a idéia de trabalho restrita ao labor, conforme a visão de Arendt (2001). Uma atividade sem espaço para a ação política, para o diálogo, para a argumentação entre as pessoas. Nessas condições, o bancário deixa de ser um sujeito com história de realizações e identidade própria. Nas palavras de um respondente (médico aposentado do Banco do Brasil), o bancário transforma-se em uma “máquina de fazer dinheiro”, que vai ser usada enquanto for produtiva, depois vai ser descartada. Da mesma forma, um respondente do grupamento de nível estratégico do Banco do Brasil foi bastante explícito o vínculo da identidade profissional do bancário com a atividade do labor: “O bancário vai ser um sujeito anônimo. Em qualquer parte, está trabalhando para sobreviver” (E14).

Entende-se que, as respostas dos entrevistados mostram uma identidade profissional que vai sendo desconstruída para a produção, em massa, de mão-de-obra desqualificada, processo que se revela coerente o argumento da generalização do labor

no mundo moderno (ARENDR, 1995; WAGNER, 2000). O que corresponde ao que Sennett (2002) denominou como produção flexível do novo capitalismo, em que as funções dos trabalhadores foram esvaziadas. Eles tornaram-se dependentes de programas de computador, não podem mais ter conhecimento prático, não entendem o que estão fazendo.

Nesse sentido, o relato contraditório de um respondente do grupamento de nível operacional do Banco do Brasil mostra-se relevante. Inicialmente ele afirma com entusiasmo: “É tão nobre ser funcionário do BB... acho que só falta tatuar no peito”. Em seguida, ele desabafa: “Estou fazendo um trabalho que um chimpanzé treinado faria”.

Para finalizar esta parte, será apresentada no Quadro 18 uma síntese dos principais elementos enfocados na análise da categoria “Identidade Profissional”, que foram comparados com a proposição teórica correspondente.

**Quadro 18: Síntese da Categoria “Identidade Profissional”**

Categorias	Categorias de interesse	Atividade humana prevalente	Proposições teóricas
5. Identidade Profissional	Vendedor <i>versus</i> Consultor	Labor	O processo de construção do conhecimento é o mesmo processo de construção da identidade humana, por meio da qual o homem se expressa como sujeito.

Fonte: elaborado pelo autor

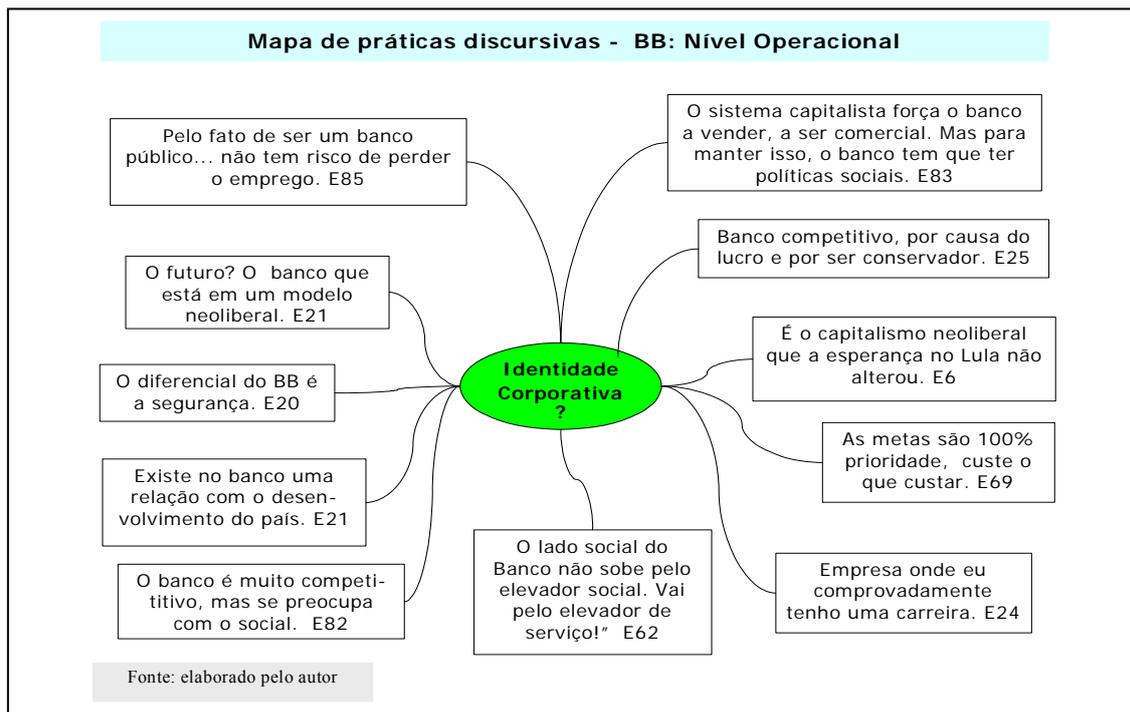
Os resultados da Categoria “Identidade Corporativa” serão analisados a seguir.

(f) Resultados das Entrevistas em profundidade: Categoria “Identidade Corporativa”

As figuras de número 63 a 70 apresentam informações obtidas dos sete grupos de respondentes a respeito da categoria “Identidade Corporativa”.

(f.1) A primeira figura, de número 63, refere-se ao grupamento de nível operacional do Banco do Brasil.

**Figura 63: BB Nível Operacional - Categoria “Identidade Corporativa”**

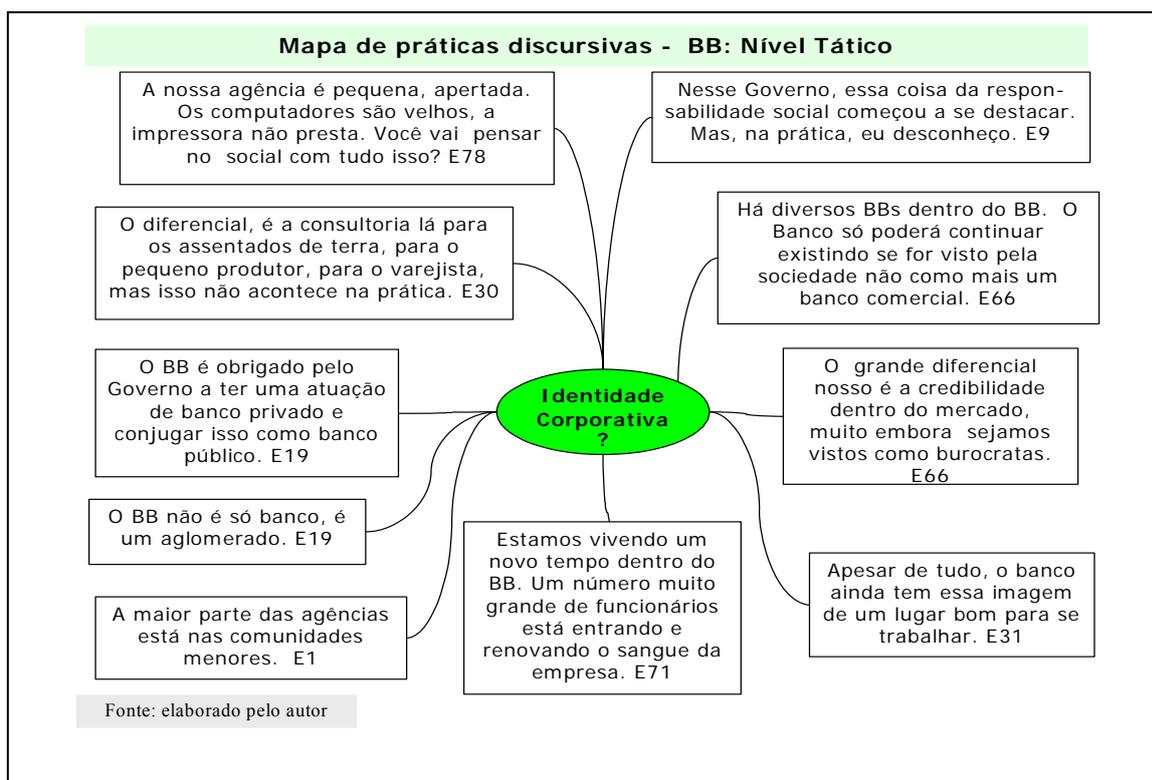


Em relação à categoria “Identidade Corporativa”, entende-se que a nova realidade do Banco, no que se refere ao seu caráter comercial, pode ser vista como um produto das novas demandas do sistema capitalista moderno. O que para o E 6 se trata de um “capitalismo neoliberal” que o novo governo não conseguiu reverter. Diante desse aspecto capitalista e conservador o banco público se torna tão competitivo como qualquer outra empresa de caráter privado.

Isso, de acordo com a opinião do E 69, justifica o fato de que, para que o Banco possa gerar lucro e se manter nesse mercado, o cumprimento de metas voltadas à lucratividade deve ser a prioridade da empresa, “custe o que custar”. O E 62 identifica uma contradição organizacional do Banco no que diz respeito ao seu aspecto de banco público com vistas ao social. Segundo ele, “o Banco não quer que o cliente esteja dentro da agência” pelo simples fato de que não é conveniente para a empresa a prática de uma política realmente efetiva voltada para a prestação de serviços e assistência financeira aos cidadãos e trabalhadores. Para ele, ‘o lado social do Banco não sobe pelo elevador social. Vai pelo de serviço’.

(f.2) A segunda figura da categoria “Identidade Corporativa”, de número 64, refere-se ao agrupamento de respondentes de nível tático do Banco do Brasil.

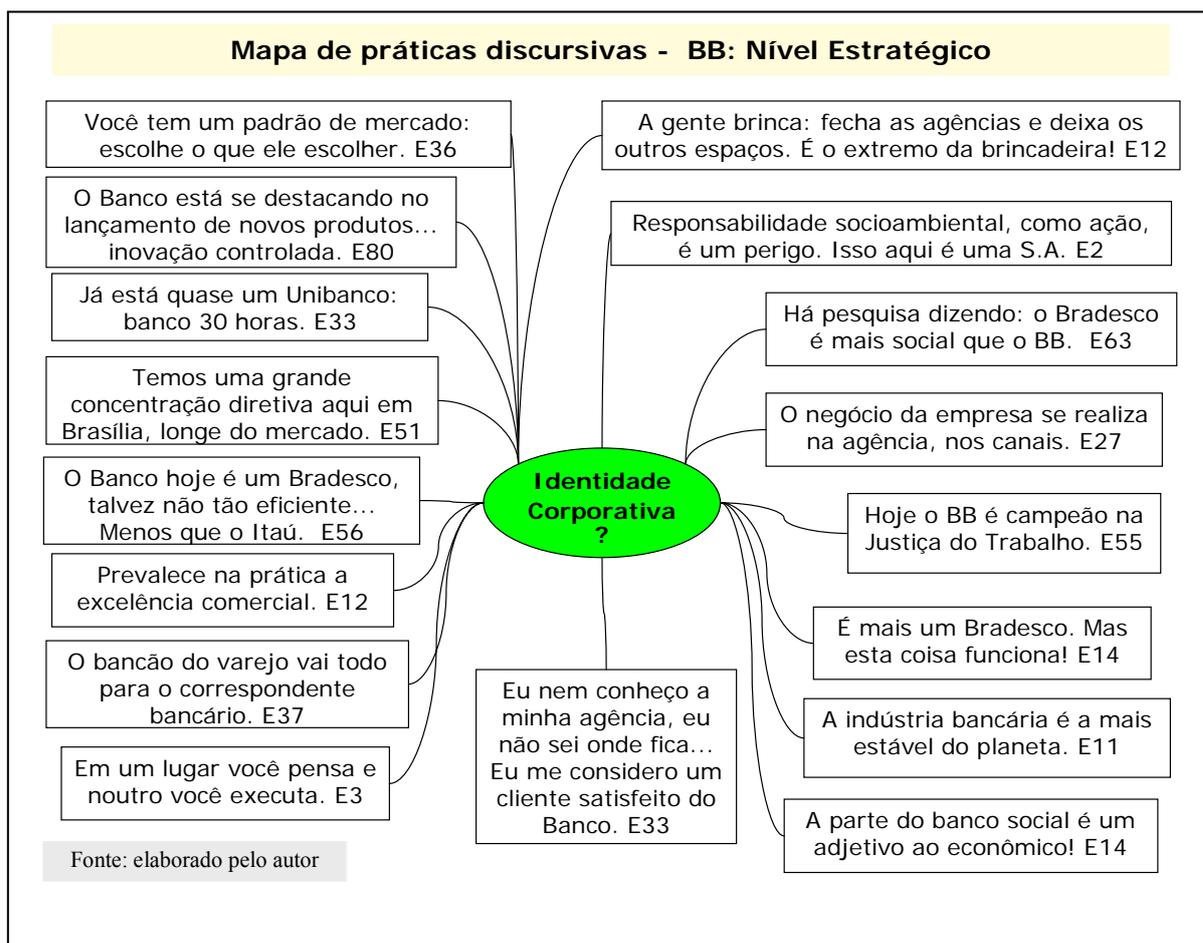
**Figura 64: BB Nível Tático: Categoria “Identidade Corporativa”**



Os entrevistados E78, E30 e E9 acreditam que a política social do BB só se realiza sob a forma de discurso; pois na prática, a realidade é bem diferente. Segundo eles a preocupação social não parece ser prioridade no banco, inclusive pela falta de estrutura física para isso. Em relação ao processo de descaracterização do BB, de empresa pública para privada, o E 19 atribui ao Governo a responsabilidade de tal fato. Segundo ele, o Banco é obrigado a ter uma atuação de banco privado: “tem que gerar lucro e conjugar isso com banco público”, para poder cumprir as metas de superávit primário acordadas com o FMI. No que se refere ao Conglomerado Banco do Brasil, o E 66 afirma que “há diversos BBs dentro do BB”. O E 19 reforça esta visão quando diz que “o BB não é só banco, é um aglomerado”.

(f.3) A terceira figura da categoria “Identidade Corporativa”, de número 65, refere-se ao grupamento de respondentes de nível estratégico do Banco do Brasil.

**Figura 65: BB Nível Estratégico - Categoria “Identidade Corporativa”**

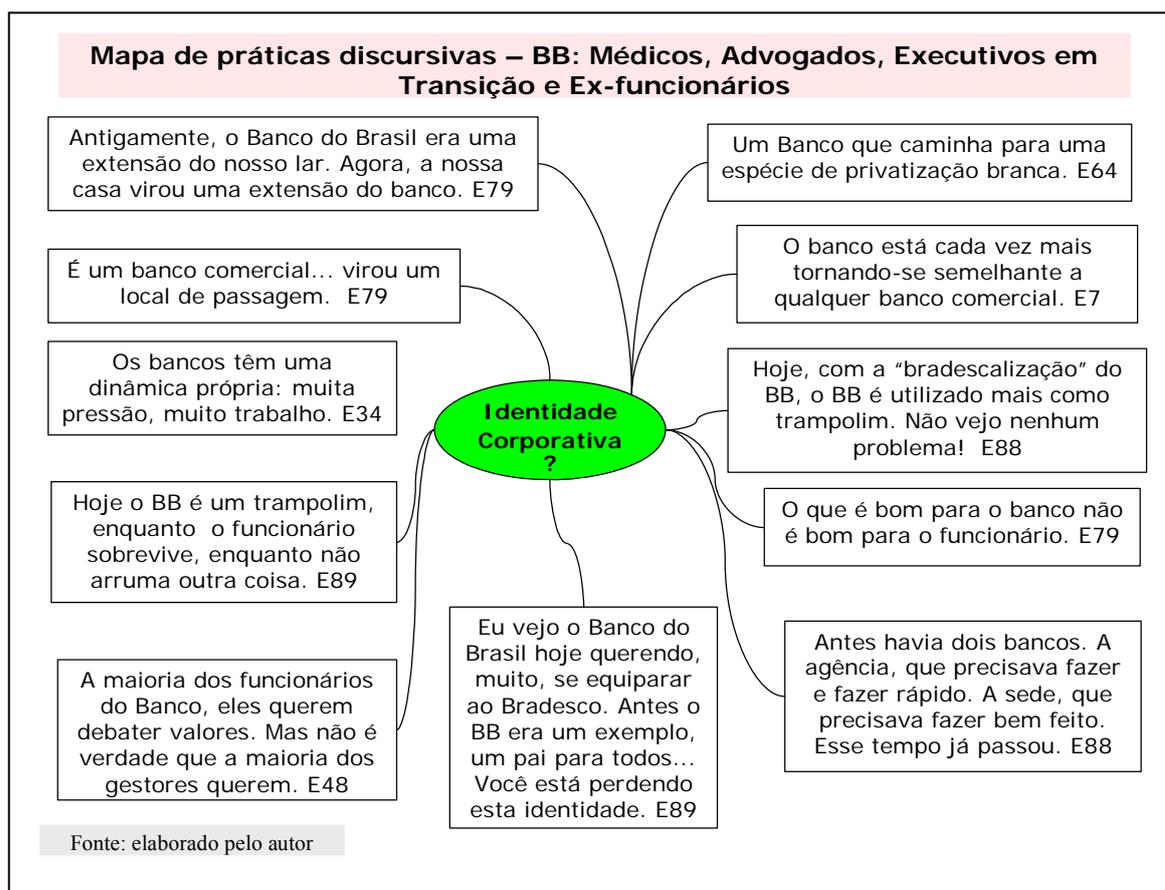


De acordo com alguns entrevistados do grupamento de nível estratégico, o lado social do BB parece ser “apenas um aspecto de marketing”. A própria marca BB começa a denotar a imagem de um banco comercial típico do mercado. Nesse sentido, o entrevistado E14 avalia o BB como “mais um Bradesco, tão bom quanto ele, tão mau quanto ele também”. O entrevistado E12 concorda com essa opinião: “o que prevalece na prática é a excelência comercial do BB”. O entrevistado E56 é mais veemente, uma vez que considera o aspecto social apenas um “adjetivo” do BB comercial. Segundo ele, “o BB hoje é um Bradesco, talvez não tão eficiente, certamente menos eficiente do que o Itaú”. Reiterando o argumento, o entrevistado 63 afirma que “existe pesquisa dizendo que o Bradesco é mais social do que o BB”. De acordo com a opinião do entrevistado 11, “a indústria bancária é a mais estável do planeta, talvez tanto quanto a própria Igreja”. Assim, o banco é avaliado como uma instituição consolidada no mercado, cada vez mais competitivo. Finalmente, o entrevistado E2 contesta o lado social do Banco

por meio da seguinte advertência: “Responsabilidade socioambiental, como ação é um perigo. Isso aqui é uma S.A.”

(f.4) A quarta figura da categoria “Identidade Corporativa”, de número 66, refere-se ao grupamento de respondentes de Médicos, Advogados, Executivos em Transição e ex-Funcionários do Banco do Brasil.

**Figura 66: BB Outras Fontes: Categoria “Identidade Corporativa”**



O entrevistado 34 acredita que o excesso de trabalho e a pressão psicológica, são decorrentes da dinâmica própria dos bancos. Por sua vez, o entrevistado E79 destaca as mudanças das relações entre os funcionários e a empresa, com a perda do ambiente familiar de antes associado ao aumento da carga de trabalho, que faz as pessoas levarem trabalho para as suas próprias casas: “Antigamente, o Banco do Brasil era uma extensão do nosso lar. Agora, a nossa casa virou uma extensão do banco”

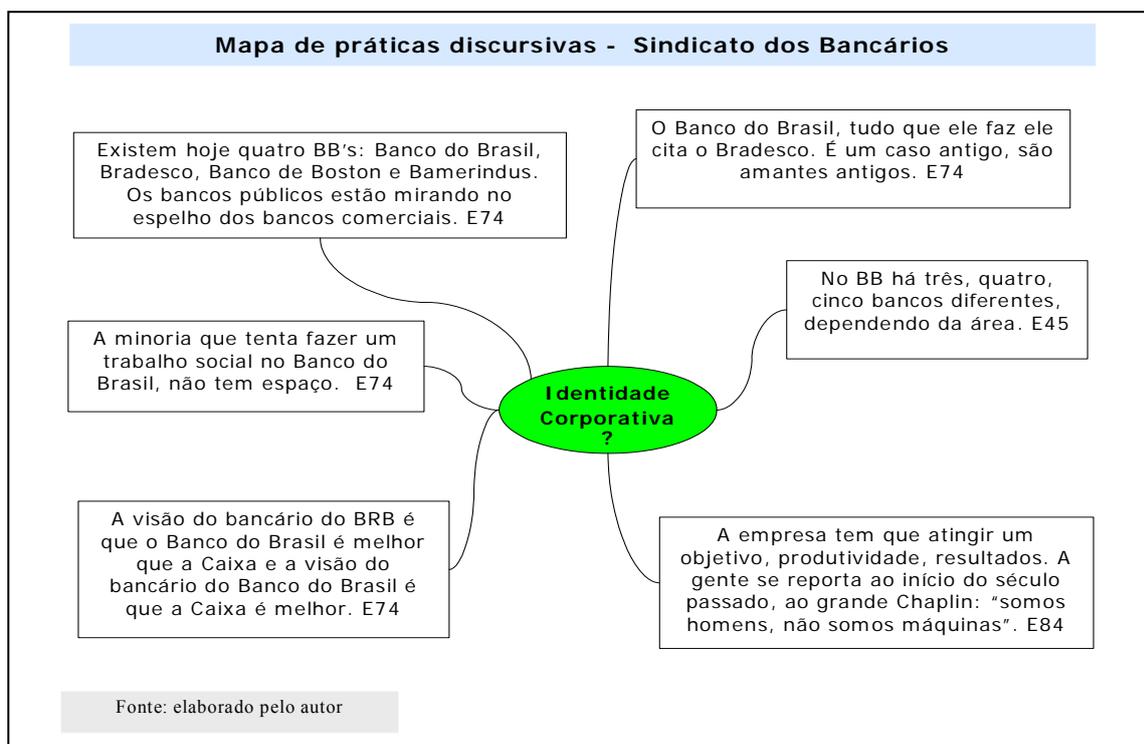
Da mesma forma, o E89 considera que o Banco deixou de ser aquela empresa paternalista de antes. Para esse entrevistado, o fato é que “hoje o BB é um ‘trampolim’,

enquanto o funcionário sobrevive, enquanto ele não arruma outra coisa”. O entrevistado 88 reitera a imagem do Banco como um trampolim.

O entrevistado E64 afirma que o Banco “esteja caminhando para uma ‘espécie de privatização branca’, aos poucos está se transformando num grande Bradesco, num grande Itaú”. O E7 avalia que o BB está igual a qualquer outro banco comercial. Entretanto, segundo ele “o aspecto de banco público do BB o protege de uma possível privatização”, permitindo preservar os benefícios da ‘casta superior’ .

(f.5) A quinta figura da categoria “Identidade Corporativa”, de número 67, refere-se ao grupamento de respondentes do Sindicato dos Bancários.

**Figura 67: Sindicato dos Bancários: Categoria “Identidade Corporativa”**



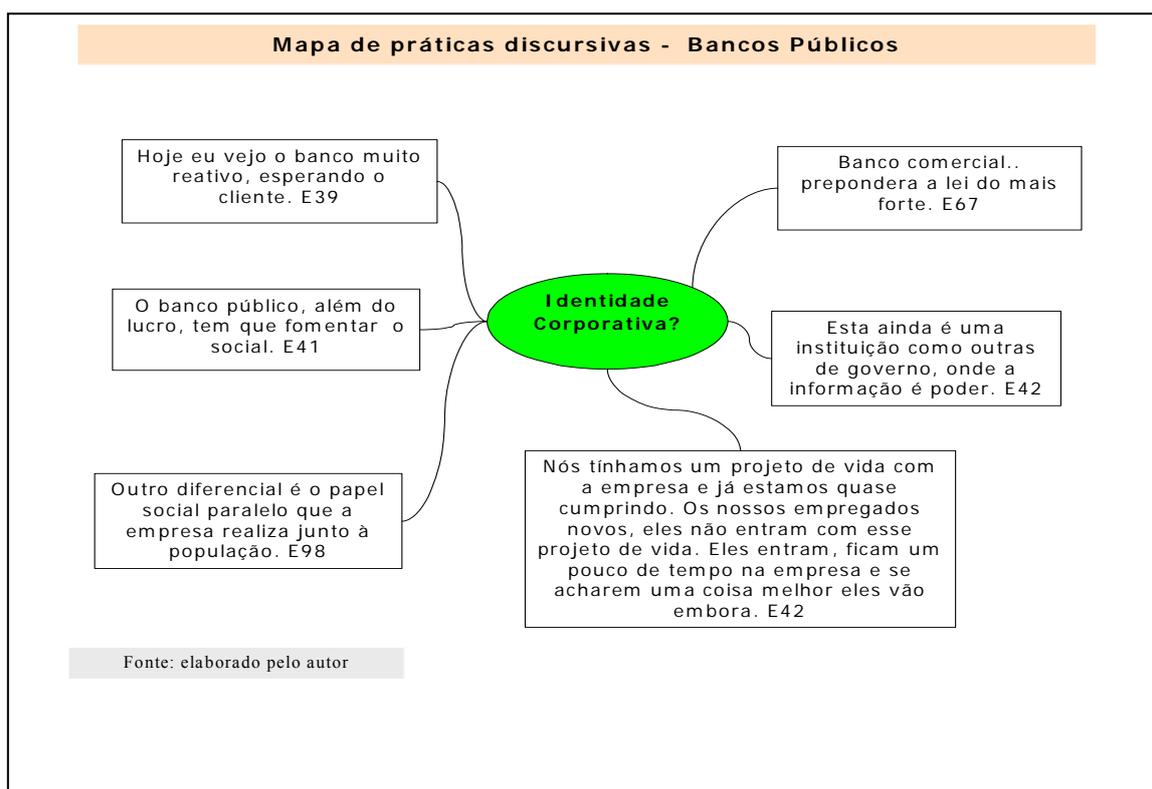
Inicialmente, o entrevistado E74 define o BB como um banco privado, pois segundo ele existem “hoje 4 BBs: Banco do Brasil, Bradesco, Banco de Boston e o Bamerindus”, ou seja, cada um para um tipo de cliente específico. Para ele, o BB tem construído sua identidade utilizando os bancos comerciais como “espelho”. Nesse sentido, o entrevistado diz que a identificação do BB com o Bradesco é tão significativa, que ele fala em caso de amor entre os dois: “são amantes antigos”.

Em concordância com essa percepção, o entrevistado 45 afirma que existem no BB “três, quatro, cinco bancos, o que justifica a ocorrência da sobrecarga de atividades no trabalho”. Isto quer dizer que, de acordo com o entrevistado, se o gerente quiser executar alguma atividade voltada para o lado social do banco, tem que fazer isto fora do seu horário de trabalho.

O entrevistado E84 afirma que a empresa, ao criar estratégias para atender seus interesses comerciais, vai de encontro a questões éticas e morais. Por isso, ele desabafa ao citar: “Charles Chaplin e seu grande filme Tempos Modernos... Não somos máquinas, somos homens”.

(f.6) A sexta figura da categoria “Identidade Corporativa”, de número 68, refere-se ao grupamento de respondentes dos bancos públicos.

**Figura 68: Bancos Públicos: Categoria “Identidade Corporativa”**

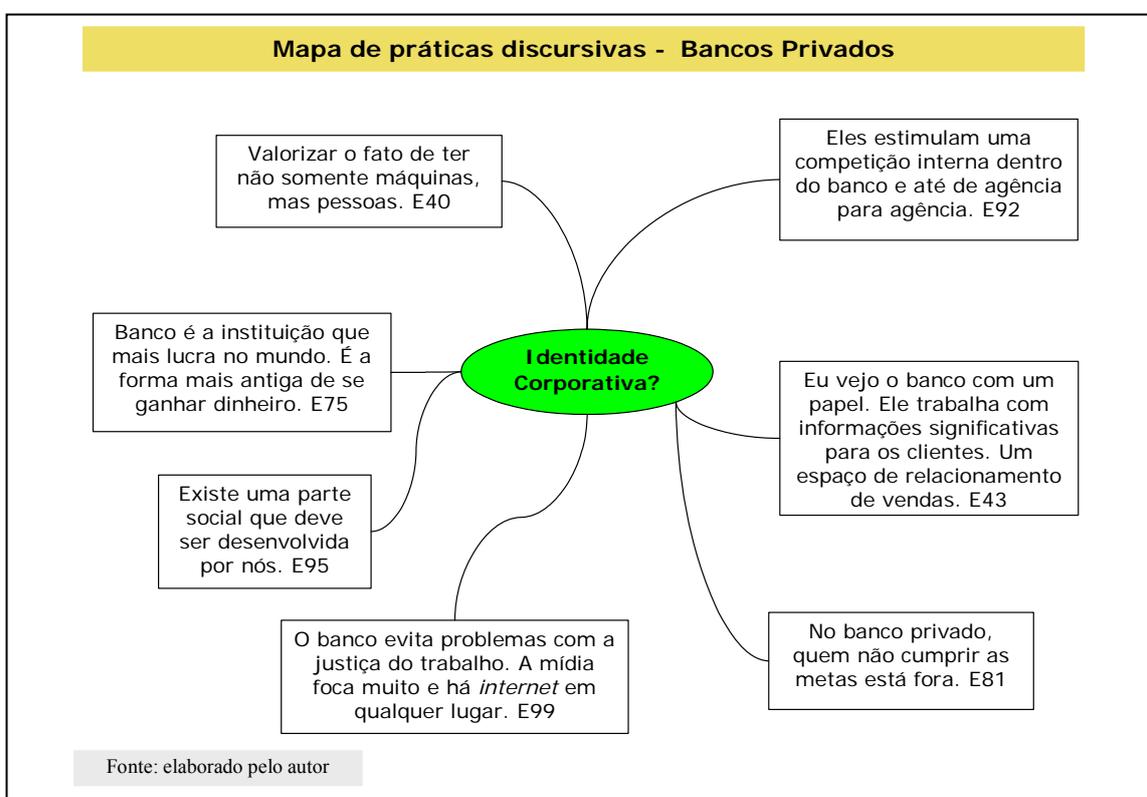


De acordo com o entrevistado 67, a distância entre a direção da empresa (banco público) e o empregado ainda é muito grande. Segundo ele, considerando-se o aspecto comercial deste banco público, “prepondera a lei do mais forte”. Este fato justifica a realidade da competição acirrada entre os bancos, sejam eles públicos ou privados, em uma sociedade capitalista cada vez mais seletiva e exigente. Em

contraponto, o entrevistado 98 acredita que o banco público destaca-se pelo seu lado social junto à população de acordo com as diretrizes do Governo Federal. Por sua vez, o entrevistado 41 une as opiniões desses dois entrevistados ao expor a sua. Para ele, as prioridades dos bancos públicos giram em torno de questões comerciais, financeiras e sociais.

(f.7) A sétima figura da categoria “Identidade Corporativa”, de número 69, refere-se ao agrupamento de respondentes dos bancos privados.

**Figura 69: Bancos Privados: Categoria “Identidade Corporativa”**

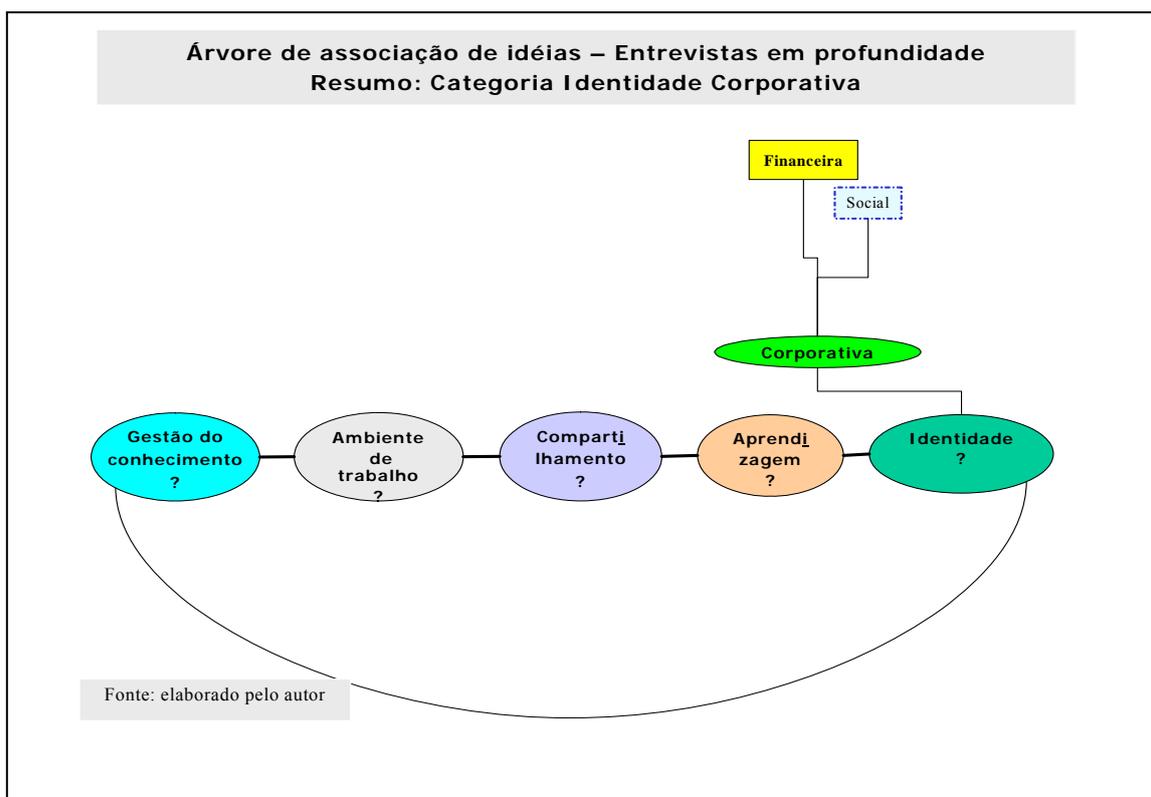


O entrevistado E40 critica a banalização dos valores no contexto de trabalho. Ele afirma que o funcionário deveria ser respeitado segundo suas limitações humanas, deixando de ser considerado uma “máquina”. Da mesma forma, segundo o entrevistado 81, o funcionário é ‘medido’ de acordo com a sua capacidade de cumprimento de metas, o que significa que, se elas não forem atingidas, o funcionário corre sério risco de ser demitido. Sob um ponto de vista irônico, o entrevistado 75 diz que “o Banco é a instituição que mais lucra no mundo”. Para ele reitera que esta é a forma mais antiga de

se ganhar dinheiro. Entretanto, para o entrevistado 95, o banco privado também deve desenvolver seu lado social: “existem diferentes atividades externas, não somente as que têm a ver com números”. Ele não comenta quais seriam estas atividades, e nem como elas seriam desenvolvidas.

A Figura 70 sintetiza os conteúdos das Figuras 63 a 69, os quais correspondem às percepções dos sete grupos de respondentes a respeito da categoria “Identidade Corporativa”.

**Figura 70: Resumo da Categoria “Identidade Corporativa”**



Inicialmente, pode-se afirmar que as categorias “Identidade Profissional” e “Identidade Corporativa”, além de mutuamente interligadas, ambas estão diretamente relacionadas à categoria “Ambiente de Trabalho”. Pois, de acordo com os relatos dos entrevistados, a busca obsessiva pela realização de metas econômicas vigentes no ambiente de trabalho dos bancos, confronta-se com princípios e valores humanos. Um respondente do grupamento de nível tático adverte: “O Banco só poderá continuar existindo se for visto pela sociedade não mais como um banco comercial”.

Entretanto, segundo outros respondentes, essa postura condiz com a “Identidade Corporativa” que tem sido construída nos últimos anos por essa instituição. Enfatiza-se a descaracterização da imagem do Banco, que começa a ganhar conotação de banco

privado. O que é visto como um processo de “privatização branca”, uma espécie de privatização disfarçada em que o “BB comercial” tende a eclipsar o “BB público”. Essa ênfase comercial do Banco do Brasil é defendida por um respondente do grupamento “outras fontes”, que afirma: “Hoje, com a ‘bradescalização’ do BB, ele é utilizado mais como um trampolim. Não vejo nenhum problema”. De forma semelhante, um respondente do grupamento de nível estratégico do Banco do Brasil reitera: “É mais um Bradesco, mas esta coisa funciona”.

De acordo com a visão adotada nesta tese, para que se possa compreender a Gestão do Conhecimento no contexto de uma organização, deve-se tomar como ponto de partida a Identidade Corporativa que se pretende construir. Entende-se que é a partir daí que as outras categorias vão sendo consolidadas. Por exemplo, no caso do Banco do Brasil, a partir do momento em que se optou por uma identidade fortemente comercial, a primeira consequência foi a reconstrução da identidade do bancário como vendedor. A partir daí, modifica-se a abordagem de gestão, com ênfase no cumprimento de metas, o que altera completamente o ambiente de trabalho, em direção ao labor. Em decorrência disso, modificam-se completamente as condições de aprendizagem, construção e compartilhamento do conhecimento.

Para finalizar esta parte, será apresentada no Quadro 19 uma síntese dos principais elementos enfocados na análise da categoria “Identidade Corporativa”, que foram comparados com a proposição teórica correspondente.

**Quadro 19: Síntese da Categoria “Identidade Corporativa”**

Categorias	Categorias de interesse	Atividade humana prevalente	Proposições teóricas
6. Identidade Corporativa	Comercial versus Social	Labor	A Gestão do Conhecimento pode contribuir com a realização de objetivos organizacionais, em termos de resultados econômicos e sociais.

Fonte: elaborado pelo autor

Para finalizar esta seção, será apresentada no Quadro 20 uma síntese dos principais elementos enfocados na análise das seis categorias, tendo-se como referência principal a categoria “Identidade Corporativa”, as quais foram comparadas com as proposições teóricas correspondentes.

**Quadro 20: Síntese das seis categorias de análise**

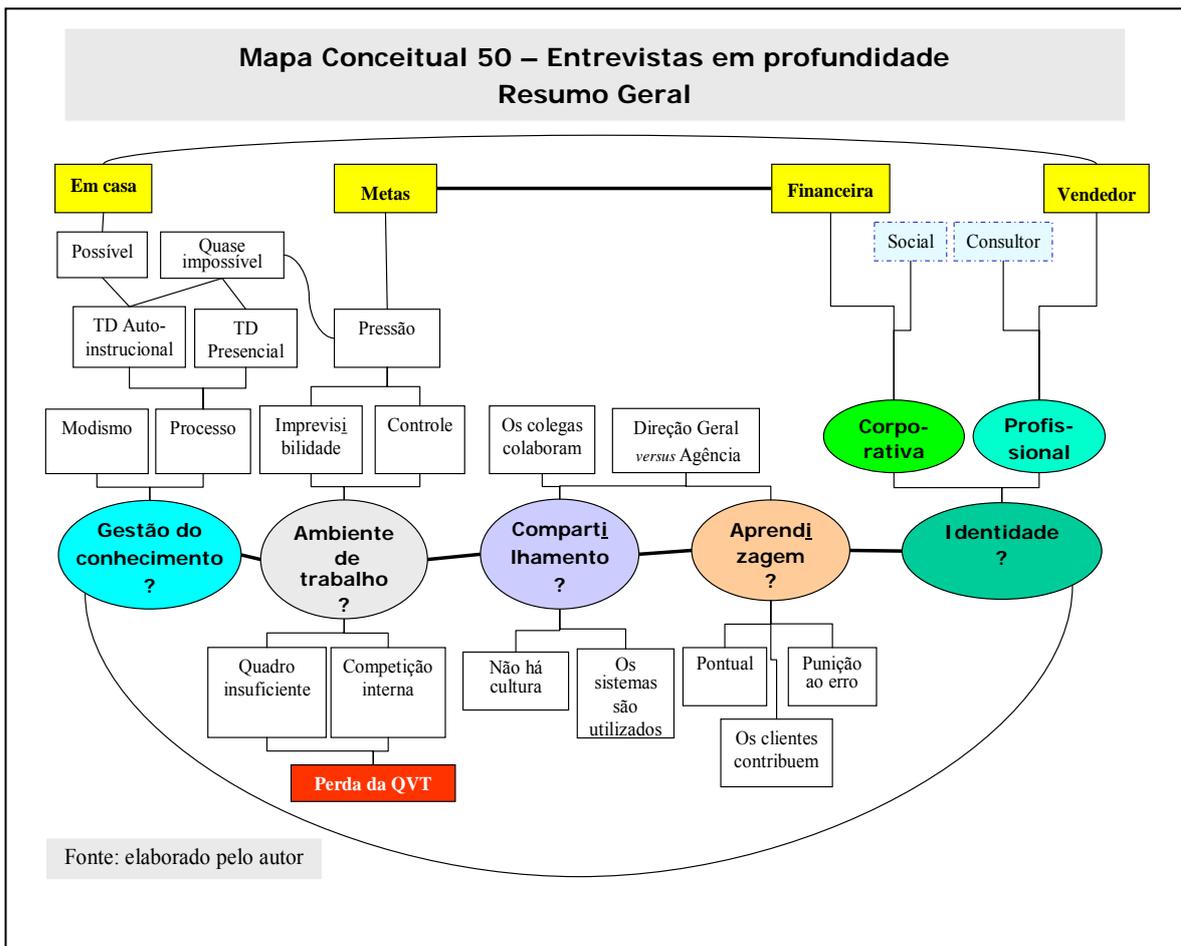
Categorias	Categorias de interesse	Atividade humana prevalente	Proposições teóricas
1. Concepção de gestão do conhecimento	Modismo Processo Treinamento Elitismo Trabalho em casa	Labor	O conhecimento é uma criação humana, cujas fontes simultâneas são a contemplação e a ação; a reflexão e a experiência; a teoria e a prática.
2. Ambiente de Trabalho	Pressão por metas Imprevisibilidade Controle Quadro insuficiente Competição interna Deterioração da qualidade de vida	Labor	As atividades de trabalho podem ser fontes de aprendizagem e criação de conhecimento, diante de seus desafios e das interações sociais daí decorrentes. As organizações, como espaços de trabalho, podem se revelar ambientes propícios para a aprendizagem e a criação de conhecimento.
3. Compartilhamento de conhecimento	Colaboração dos colegas Uso dos Sistemas de Informação utilizados Ausência de uma cultura favorável	Labor	As abordagens de gestão baseadas no diálogo e na cooperação, podem viabilizar a criação de conhecimento e neutralizar a entropia organizacional.
4. Aprendizagem	Pontual Punição ao erro Os clientes exigem Clivagem DG x Ag	Labor	Para que haja aprendizagem e criação de conhecimento, o trabalho deve ter significado e as interações sociais devem ser baseadas na Ética.
5. Identidade Profissional	Vendedor versus Consultor	Labor	O processo de construção do conhecimento é o mesmo processo de construção da identidade humana, por meio da qual o homem se expressa como sujeito.
6. Identidade Corporativa	Comercial versus Social	Labor	A Gestão do Conhecimento pode contribuir com a realização de objetivos organizacionais, em termos de resultados econômicos e sociais.

Fonte: elaborado pelo autor

A respeito do conteúdo do Quadro 20, pode-se reiterar que a prevalência da atividade do labor, na realidade de trabalhos dos bancos, principalmente no âmbito das agências, vai de encontro às proposições teóricas constantes da coluna da direita, as quais representam a linha de orientação adotada nesta pesquisa. Isso significa que, nessas condições, a viabilidade da Gestão do Conhecimento fica prejudicada no contexto da empresa em foco.

A Figura 71, a seguir apresenta um resumo geral dos resultados da segunda fase da pesquisa, abrangendo as seis categorias de análise comentadas anteriormente.

Figura 71: Resumo geral dos resultados da Fase 2: Entrevistas em profundidade



### 9.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA TERCEIRA FASE

Esta terceira seção, dedicada à terceira fase da pesquisa denominada Reflexão, serve como referência de comparação para os resultados obtidos na fase anterior. Desta forma, está diretamente relacionada ao objetivo geral desta tese. Ao término desta seção, é apresentado um modelo teórico de Gestão do Conhecimento aplicável junto à realidade da empresa que foi o campo desta pesquisa. Isso foi feito por meio de mapas de associação de idéias.

Esses mapas enfatizam a visibilidade dos resultados das entrevistas, permitindo a maior transparência do processo de interação entre entrevistador e entrevistado.

Serão apresentadas a seguir as Figuras de número 72 a 77, em que são apresentadas as interações entre o pesquisador e o especialista em Gestão do Conhecimento a respeito das seis categorias de análise utilizadas nesta pesquisa.

(a) A Figura 72 mostra o primeiro mapa de associação de idéias referente à categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”.

**Figura 72: Reflexão – Categoria “Concepção de Gestão de Conhecimento”**

Mapa de associação de idéias – SPINK (2000)			
Pergunta 1:	BB – Especialista		
	1as. associações	Explicações	Qualificadores
O que vem à sua mente quando eu falo do tema	... GC, num caráter bem amplo, é tanto a possibilidade de aproveitar o conhecimento que já foi gerado, que já existe dentro de uma organização, ou de uma comunidade, e que está nas pessoas.	Então é a habilidade que a empresa ou a instituição tem de fazer uso de forma adequada, como também é a capacidade de poder gerar novos conhecimentos através das pessoas que trabalham ou que interagem naquela comunidade.	Este é um tema que talvez esteja bastante disseminado,
Gestão do Conhecimento?	Como toda forma que converge para esse tipo de ação, seja de aproveitamento do que já existe, como também na geração potencial de um novo conhecimento pode ser considerada dentro do conceito de GC	Eu vejo que o Banco tem uma série de ações, muitas delas foram construídas com o objetivo de aproveitar conhecimento e de gerar conhecimento novo. E algumas delas aconteceram com outro objetivo, e acabaram gerando esse tipo de ação numa forma talvez secundária, alguma coisa assim..	...uma ação clássica na área de treinamento, especificamente, é o processo de identificação de necessidades de capacitação... de buscar o desenvolvimento interno para as suas soluções... Hoje a gente tem ainda uma série de problemas no nosso banco de talentos, mas eu acho que é um produto típico de GC
	Então, para mim este é um exemplo que pode ser citado. Há outras coisas...	Você consegue identificar profissionais com determinadas características, experiências, conhecimentos, tipos de formação, etc. em uma base de dados que te dá uma série de informações.	...embora a gente já conheça uma série de problemas, quando nós começamos a olhar para fora, conhecendo outras empresas, e para outras situações, a gente vê que essa base de dados é bastante sólida. Acho que tem que melhorar, sem dúvida.. são exemplos clássicos de GC.

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação à categoria “Concepção de Gestão do Conhecimento”, as ponderações do especialista confirmam os resultados apurados das entrevistas em profundidade.

Em primeiro lugar, deve-se ressaltar a ampla visão e o conhecimento aprofundado do especialista sobre o tema Gestão do Conhecimento, o que destoa da grande maioria dos respondentes das entrevistas em profundidade. Ao ser indagado a respeito de sua concepção de Gestão do Conhecimento, o entrevistado associou a abordagem, tanto à utilização de conhecimento existente, quanto à geração de conhecimento novo. O que é coerente com o argumento teórico de Sanchez e Heene (1997), a respeito da alavancagem e construção de competências, vistas anteriormente.

O especialista destacou o fato de o conhecimento ser gerado pelas pessoas, em interação umas com as outras, a partir das atividades de trabalho. Esse argumento também vai ao encontro das proposições que orientaram a realização desta pesquisa.

Outro aspecto a ser mencionado, refere-se ao reconhecimento, da parte desse profissional, de que existem muitas práticas no âmbito do Banco, que podem ser associadas à Gestão do Conhecimento. Nesse caso, o argumento confirma a percepção do técnico do IPEA a respeito da realidade do Banco do Brasil, bem como os exemplos de experiências e práticas de Gestão de Conhecimento, identificadas anteriormente.

Também é importante ressaltar que a grande maioria das respostas dos entrevistados mostrava a Gestão do Conhecimento associada aos cursos de treinamento. Em acordo com essa percepção, o especialista reconhece que as atividades de treinamento representam um dos exemplos clássicos da Gestão. Nesse caso, a visão técnica do especialista confirma a visão intuitiva dos respondentes, dos quais muitos haviam declarado não ter tido nenhum contato com o assunto.

Por outro lado, a outra percepção bastante comum aos entrevistados, associava a Gestão do Conhecimento a um modismo, e até mesmo à banalização do conhecimento. Esse tipo de percepção não foi confirmado pelo especialista. Entretanto, o fato de que as atividades de treinamento são práticas bem antigas, essa realidade pode dar um pouco de razão ao respondente que afirmou que a Gestão do Conhecimento parecia algo antigo, com uma “roupa nova”.

De forma geral, o especialista reconhece que a Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil ainda precisa ser melhorada em muitos aspectos, mas se for comparada à realidade de outras empresas, a situação do Banco já representa algum avanço. Esse posicionamento vai ao encontro da pesquisa do IPEA, que mostrou avanços do Banco

do Brasil na área da Gestão do Conhecimento, mas que também identificou aspectos a serem melhorados pela empresa.

Finalmente, um aspecto importante identificado nos resultados das entrevistas, refere-se à quase impossibilidade de participar de atividades de treinamento no Banco, principalmente no caso de funcionários de agências, pela escassez de tempo, em função da sobrecarga de trabalho provocada pela pressão pelo cumprimento de metas. Este assunto foi tratado pelo especialista em sua resposta a respeito da categoria “Ambiente de Trabalho”, a seguir.

(b) A Figura 73 mostra o segundo mapa de associação de idéias, em que é apresentada a interação entre o pesquisador e o especialista a respeito da categoria “Ambiente de Trabalho”.

**Figura 73: Reflexão – Categoria “Ambiente de trabalho”**

<b>Mapa de associação de idéias – SPINK (2000)</b>			
<b>Pergunta 2:</b>	<b>BB – Especialista</b>		
<b>O que você tem a dizer sobre o seu ambiente de trabalho?</b>	Uma questão relacionada à forma como a empresa trabalha.	Grande parte do nosso contingente de pessoas trabalha com foco em buscar resultados. Então, tem que vender produtos, tem que buscar recursos no mercado.	E isso é feito de uma forma absolutamente contrária ao que prega o conceito de GC. Então esse é um obstáculo que está ligado a aspectos estruturais.
	...Necessidade de definir que resultados que ela precisa estrategicamente e o quê que é preciso para alcançar esses resultados...	e a partir daí se divide em termos de indicadores o quê que cada área precisa fazer,	
	A competição interna entre os funcionários existe...	porque ela é estimulada pelo modelo que estabelece a forma de metas e de acordo de trabalho. É o modelo que estimula a competição.	Na minha opinião isso inverte o processo, isso inverte a lógica do conceito de GC. Tem resultados, sem dúvida que tem. Mas eu acho que isso não casa com a cultura do funcionário, e hoje é um choque.
		O quê a gente vê, em praticamente todo o país, é a adoção da sistemática de <i>rankings</i> . De quem está melhor, e quem está pior.	Tem um grupo de pessoas que acaba aderindo a esse modelo... e tem outro grupo que não coopta com esse tipo de prática.

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação à categoria “Ambiente de Trabalho”, as respostas do especialista também confirmam plenamente as percepções dos respondentes das entrevistas em

profundidade, principalmente em relação à realidade de trabalho nas agências. Pois, o ambiente de trabalho é “uma questão relacionada à forma da empresa trabalhar”, que segundo ele está baseada na busca de resultados por meio da venda de produtos. Para isso, segundo ele, seria necessário ao Banco, definir os resultados a serem atingidos e a estratégia adequada para atingí-los. Entretanto, na visão do especialista, não é isso que ocorre, o que segue em direção contrária aos princípios da Gestão do Conhecimento. Segundo ele, existem obstáculos estruturais, como a competição interna entre os funcionários que inverte a lógica da Gestão do Conhecimento.

Essa foi a tônica principal das respostas das entrevistas em profundidade. De forma geral, todos os sete grupamentos de respondentes (internos e externos ao Banco), foram unânimes em denunciar a deterioração da qualidade de vida no trabalho. Uma realidade decorrente da pressão por metas e da competição interna que existe e que é estimulada entre os funcionários. O que leva à falta de tempo para estudar, para almoçar, para tomar água e até mesmo para ir ao banheiro. Portanto, da mesma forma que o especialista reconhece que as condições de trabalho vão de encontro aos princípios teóricos da Gestão do Conhecimento; os funcionários também reconhecem que a realidade de trabalho inviabiliza, não somente a participação em atividades típicas da Gestão do Conhecimento; além disso, eles reclamam que às vezes não há tempo sequer para pensar.

Segundo o entrevistado, essa competição é estimulada a partir do momento em que se estabelecem metas individuais. Ele adverte que esse tipo de competição pode ter conseqüências negativas, por duas razões, pelo menos: em primeiro lugar, entra em choque com a cultura interna da empresa; além disso, pode minar a confiança entre os funcionários, fator essencial para a eficácia da Gestão do Conhecimento.

Esse argumento revela-se mais importante ainda, na medida em que o especialista afirma que esta é uma realidade que está acontecendo em todo o País. Isso vai ao encontro dos resultados das entrevistas em profundidade, em que a realidade retratada no país, em diversos momentos foi simbolizada pela analogia da música “Escrava Isaura”.

Para finalizar esta parte, o respondente reconhece que essa estratégia de metas e de *rankings* está dando certo, em termos de obtenção de resultados econômicos. Por outro lado, ele adverte que isso também tem os seus aspectos negativos, os quais podem trazer problemas de longo prazo para o Banco. Essas advertências vão ao encontro dos resultados das entrevistas, em que os funcionários, de todos os níveis, demonstram não

somente a sua insatisfação com o ambiente de trabalho, como também denunciam a ocorrência de diversos tipos de doenças, tanto físicas, quanto psicossomáticas, diante dessa realidade.

Ambos os argumentos, tanto do especialista, quanto dos funcionários, confirmam a linha de argumentação teórica adotada nesta tese, da predominância do labor nas atividades de produção da modernidade, com a ausência da ação política, ou seja, a inexistência de espaços para a argumentação, diálogo e cooperação, o que inviabiliza a criação de conhecimento.

(c) A Figura 74 mostra o terceiro mapa de associação de idéias, em que é apresentada a interação entre o pesquisador e o especialista a respeito da categoria “Compartilhamento de conhecimento”.

**Figura 74: Reflexão – Categoria “Compartilhamento de conhecimento”**

<b>Mapa de associação de idéias – SPINK (2000)</b>			
<b>Pergunta 3:</b>	<b>BB – Especialista</b>		
	<b>1as. associações</b>	<b>Explicações</b>	<b>Qualificadores</b>
<b>Na sua visão, no ambiente de trabalho no banco, os funcionários estão dispostos a compartilhar conhecimento?</b>	. Você só estabelece condições adequadas de compartilhamento se houver confiança.	A premissa de compartilhar o conhecimento é a confiança	E aí sai do aspecto estrutural para o aspecto cultural
	Quando a empresa diz, você tem que cumprir determinadas metas, e buscar determinados resultados,	e não te ouve, não te consulta se você tem condições de fazer isso, se você tem capacidade de fazer isso	isso é potencialmente uma ação de quebra de confiança..
	.	Não estou dizendo nem que está certo, nem que está errado	Mas do ponto de vista das premissas da GC é um processo inverso, sem dúvida, e que acaba gerando esses obstáculos.
	Eu acho que a intenção e a disposição para isso acontecer ela existe (de compartilhar conhecimento)	O primeiro obstáculo me parece que é estrutural. É uma empresa muito grande, que tem dificuldades de fazer com que esse processo aconteça. Eu não digo que ele não acontece, acontece e muito.	mas me parece que não acontece de uma forma efetiva por conta de uma série de obstáculos.

Fonte: elaborado pelo autor

As ponderações do especialista a respeito da categoria “Compartilhamento de conhecimento” confirmam as percepções dos respondentes das entrevistas em profundidade. Nesse caso, o especialista deu continuidade à linha de raciocínio anterior em que demonstrava preocupação com a mudança da cultura interna, a qual estaria acontecendo na empresa sob forma de *choque*. De acordo com o entrevistado, esse fato representou uma mudança brusca que pode inviabilizar a confiança, uma condição essencial para a eficácia da Gestão do Conhecimento. Ele enfatizou o aspecto da imposição autoritária de metas de cima para baixo, sem diálogo, nem argumentação. De acordo com ele, a confiança depende de um estilo de gestão participativa. Essa crítica foi confirmada pelos resultados da pesquisa, pois, conforme o relato de um dos respondentes “as metas são baixadas de Brasília; a possibilidade de questionamento é mínima, quando existe”.

Isso significa que, além da competição interna que é estimulada, prevalece a coação, em lugar da cooperação. Essa questão vai ao encontro da argumentação teórica desenvolvida nesta tese, sobre o aspecto fundamental da ética, que está subjacente à questão da cooperação e da confiança. Sem ética, não há aprendizagem, nem conhecimento. Sem conhecimento, não pode haver compartilhamento, o que pode levar a um círculo vicioso. Dessa forma, a resistência ao compartilhamento de conhecimento está relacionada à competitividade acirrada entre os profissionais de uma organização. Nessa direção, o entrevistado reiterou que, “se você é obrigado a cumprir metas, sem participar do processo de definição dessas metas, pode haver quebra de confiança entre as duas partes: funcionários e direção da empresa”. Corroborando esse argumento, um outro respondente das entrevistas em profundidade afirmou de forma contundente: “A organização é autoritária, a verdade é de acordo com o cargo”.

Para finalizar esta parte, o especialista ponderou que essa não deve ser a intenção da empresa, ou seja, ele não acredita que a empresa busca de forma deliberada a quebra da confiança entre os funcionários. Entretanto, ele adverte que isso acontece e não pode ser desprezado, na medida em que se revela um obstáculo estrutural ao compartilhamento do conhecimento, um dos pilares da Gestão do Conhecimento, podendo levar à sua inviabilidade.

Nesse caso, o relato de um dos respondentes das entrevistas em profundidade confirma de forma plena, não somente o argumento do especialista, como também a visão crítica adotada nesta tese em relação à prevalência da racionalidade instrumental nos modelos de gestão vigentes: “A fase atual está excelente, com lucros grandes e

ampliação de mercados. As metas aceleradas influem no compartilhamento e na inovação. Em time que está ganhando, não se mexe”. Ou seja, se a empresa está apresentando lucratividade elevada, não há necessidade de inovação, nem de compartilhamento de conhecimento, basta manter as metas aceleradas. Também merece registro a resposta de um outro entrevistado, com uma posição aparentemente destoante: “Eu vejo um ambiente propício ao compartilhamento... Até vão dizer que eu sou um romântico”.

Para finalizar, pode-se afirmar que o posicionamento crítico do especialista é coerente com os resultados das entrevistas em profundidade, que pode ser resumido da seguinte forma: os colegas colaboram, mas de maneira informal, isolada, em alguns casos isolados, uma vez que não há incentivo institucional; entretanto o compartilhamento é prejudicado, tanto pela sobrecarga, quanto pela competição interna que fragiliza a cooperação.

(d) A Figura 75 mostra o quadro mapa de associação de idéias, em que é apresentada a interação entre o pesquisador e o especialista a respeito da categoria “Aprendizagem”.

**Figura 75: Reflexão – Categoria “Aprendizagem”**

Mapa de associação de idéias – SPINK (2000)			
Pergunta 4: Na sua opinião o ambiente de trabalho no banco é propício à aprendi- zagem?	BB – Especialista		
	1as. associações	Explicações	Qualificadores
	Eu acho que isso está muito junto com a idéia de compartilhamento (e da confiança?).	O quê é o resultado do compartilhamento? Só para a gente fechar, para não ficar aquela questão...	...parece que eu estou dizendo aqui que não existe compartilhamento. Isso não é verdade.
	Nós temos uma forma tradicional de compartilhar idéias dentro da empresa, por exemplo, dentro da sala de aula.	muitos educadores que privilegiam muito mais essa troca que acontece dentro da sala de aula em detrimento do conteúdo do curso....	E as pessoas vão sair do curso com uma bagagem maior, em termos de aprendizagem, por causa da troca.
			esse tipo de concorrência, de competição interna, não colabora com coisas como compartilhamento, confiança, busca de inovação e criatividade.
		Colabora com: “nós temos que buscar resultados e a gente vai fazer isso de qualquer jeito”.	Até pode aparecer inovação, criatividade. Mas me parece num volume muito menor do que se o ambiente fosse propício a isso.

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação à categoria “Aprendizagem”, os resultados das ponderações do especialista confirmam as percepções dos respondentes às entrevistas em profundidade. Ele inicia a sua resposta associando a categoria “Aprendizagem” de forma direta à categoria “Compartilhamento de conhecimento”, na medida em que percebe que ambas são influenciadas diretamente pela competição interna vigente entre os funcionários. Esse posicionamento é coerente, inclusive, com o processo de definição das categorias desta tese, uma vez que essas duas categorias foram definidas simultaneamente, a partir da categoria “Ambiente de Trabalho”, cuja característica principal é a competição interna.

Em relação às ponderações específicas sobre a categoria “Aprendizagem”, o especialista iniciou a sua resposta fazendo referência aos programas de treinamento do Banco do Brasil, espaço em que segundo ele os instrutores dos cursos priorizam o compartilhamento de conhecimentos entre os participantes. Segundo o entrevistado, essa troca de conhecimentos entre participantes é considerada tão importante que, em muitas ocasiões, ela substitui os conteúdos dos cursos como meio de aprendizagem. Nesse caso, os participantes saem dos cursos com uma bagagem maior de aprendizagem, em decorrência da troca.

Durante as interações entre o entrevistador e o especialista, este último retomou o tema do “Compartilhamento”, para esclarecer que apesar da existência dos obstáculos por eles citados, troca de conhecimentos entre funcionários não está excluída da realidade da empresa. Uma evidência concreta disso são as próprias atividades de treinamento citadas. Entretanto, o especialista reiterou os efeitos negativos da concorrência interna e dos sistemas de *rankings* que estimulam a competitividade interna entre as agências. Corroborando esse argumento, diversos respondentes das entrevistas em profundidade destacaram essa questão da concorrência predatória entre unidades do Banco.

Dessa forma, segundo o especialista, a prática dos *rankings* entre agências não contribui com o compartilhamento, nem com a aprendizagem, e muito menos com a inovação, a qual também depende essencialmente da confiança. Para ele, a competição por meio de sistemas de *rankings* contribui somente com a busca de resultados a qualquer custo, o que na visão adotada nesta pesquisa, pode ir de encontro à Ética.

Entretanto, o especialista reconhece que a criatividade e a inovação ocorrem, mas em um volume menor do que se houvesse um ambiente propício para isso.

Dessa forma, pode-se reiterar que o posicionamento do especialista confirma os resultados das respostas às entrevistas em profundidade, principalmente considerando dois aspectos em destaque: aprendizagem pontual e punição ao erro.

Além disso, a imposição de metas de cima para baixo, essa questão pode ser relacionada a um outro aspecto destacado pelos entrevistados, trata-se da clivagem entre Direção Geral e agência, de inspiração taylorista. Ou seja, durante a análise dos resultados das entrevistas em profundidade, foi notado um forte distanciamento evidenciado por relação desequilibrada de poder da Direção Geral sobre a agência. Em decorrência, os conhecimentos provenientes das agências, dificilmente são legitimados pelos altos escalões da empresa. Nesse caso, os relatos dos respondentes das entrevistas em profundidade foram bastante explícitos em relação a isso: “Os conhecimentos gerados nas agências e nos órgãos regionais passam a ser relevantes para o Banco se a Diretoria encampa isso”, ou seja, quem define o que é conhecimento relevante é a Direção Geral. Da mesma forma, segundo um outro respondente, isso não é muito comum de acontecer na realidade do Banco: “A agência é um lugar de criação de conhecimento relevante. Mas não tem muito isso de trazer para a Direção Geral não”.

Um terceiro respondente, do nível estratégico do Banco, foi ainda mais enfático a respeito das interações entre as agências e a Direção Geral: “Você não pode simplesmente pegar alguma coisa que deu certo lá em uma *agenciuzinha*; numa corporação você tem que pensar no todo”.

Para finalizar esta parte, em concordância com o posicionamento do especialista a respeito da existência de obstáculos em relação à aprendizagem, à criatividade e inovação, um dos entrevistados fez o seguinte relato: “Esse é um paradoxo: a nossa empresa não está acostumada a experimentar e a tratar o erro e o acerto”.

A partir do que foi apresentado, reitera-se que as respostas do especialista confirmam os resultados das entrevistas em profundidade, bem como a linha de orientação referencial teórica adotada nesta pesquisa, em que o erro faz parte do processo de aprendizagem. Em resumo: um ambiente de trabalho que pune o erro está muito próximo da coação e distante da cooperação e da Ética.

(e) A Figura 76 mostra o quadro mapa de associação de idéias, em que é apresentada a interação entre o pesquisador e o especialista a respeito da categoria “Identidade Profissional”.

**Figura 76: Reflexão – Categoria “Identidade Profissional”**

<b>Mapa de associação de idéias – SPINK (2000)</b>			
<b>Pergunta 5:</b> <b>O que você tem a dizer sobre o profissional bancário?</b>	<b>BB – Especialista</b>		
	<b>1as. associações</b>	<b>Explicações</b>	<b>Qualificadores</b>
	Esta é uma preocupação que tenho. O profissional do Banco do Brasil e ele não é diferente dos outros bancários, ele é um profissional em busca de uma identidade.	Ele não se acha mais um bancário que só processava informações ou documentos, ele não se acha mais isso.	Mas ele também não encontrou ainda uma utilidade de ser um profissional do conhecimento.
	O profissional para ser mais específico é esse, é o especialista na área financeira.	Então, o exemplo clássico é o gerente de contas, que deveria ser um consultor financeiro, pelo menos para os níveis onde se exige essa maior especialidade. Por exemplo...	... para cliente com um poder aquisitivo maior e com mais espectro de uso, que não seja apenas os serviços clássicos do banco, mas de operações financeiras mais sofisticadas, eu sinceramente não vejo o grupo de gerentes de contas preparado para isso.
			E mais do que isso: eu não vejo a empresa estabelecendo uma estrutura de capacitação para isso.
	O Banco está abrindo as portas, estruturalmente, criando condições para acessar esses clientes,	via segmentação, via especialização...	...mas está muito difícil do ponto de vista de capacitação, na minha opinião.
Me parece que a longo prazo a carreira do bancário só se viabiliza se for desta forma.	De ele prestar uma consultoria, uma assessoria...	de uma forma mais ampla do que simplesmente foco em processos bancários.	

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação à categoria “Identidade Profissional” as ponderações do especialista apresentam muitas semelhanças com as dos respondentes das entrevistas em profundidade, principalmente a respeito das mudanças que estão ocorrendo atualmente na profissão do bancário. Entretanto, pode-se perceber uma posição ligeiramente distinta em relação às perspectivas futuras da profissão do bancário: nesse caso, o especialista tende a ser “levemente” mais otimista do que muitos dos respondentes. Segundo ele, apesar das dificuldades da realidade atual, muitas portas podem estar se abrindo para os bancários. Do lado dos respondentes, as posições estão divididas, existe uma minoria otimista, mas prevalece uma visão crítica e depreciativa da maioria em relação ao futuro dos bancários.

De qualquer forma, o especialista entende que a profissão passa por um processo de transição, em que o bancário não mais se reconhece como tal. Entretanto, segundo o

especialista, o bancário ainda não encontrou a sua verdadeira identidade. O bancário pode até imaginar que um dia, no futuro, ele vai se tornar um consultor financeiro, mas segundo o entrevistado, ele ainda não tem capacitação técnica suficiente para isso.

De forma geral, as respostas das entrevistas em profundidade revelam esse tipo de ambigüidade: o profissional sabe que o seu trabalho está se modificando de forma radical, mas ainda não sabe para onde ele caminha.

Essa indefinição pode ser confirmada pela resposta de um sindicalista, que comparou o bancário a um adolescente tardio: “É um processo de “adolescência tardia”: com 40 anos e querendo descobrir qual é a profissão que quer ter. Há uma sensação de perda”.

Para outros, a profissão é vista de forma positiva: “O bancário hoje são vários: é o tradutor. Isso a máquina nunca vai fazer”. Entretanto, para a maioria dos respondentes a identidade profissional que mais se associa ao bancário dos dias de hoje, é a do vendedor. Mas isso, nem sempre é visto de forma positiva. Alguns, inclusive, entendem que isso seria uma imposição da empresa, não estão ali para fazer esse tipo de atividade. Por exemplo, um entrevistado fez o seguinte desabafo: “Eu não vim aqui para vender, vim aqui para atender”. Há outros que percebem a atividade de vendedor de forma pejorativa: “Hoje o profissional é um vendedor bitolado. É engraçado: deve fidelizar o cliente, mas tem que empurrar o produto goela abaixo”.

Voltando às ponderações do especialista, ele identifica uma perspectiva que está sendo aberta pelo Banco: são as oportunidades que surgem para acessar clientes com maior poder aquisitivo e maior nível de exigência, por meio da segmentação. Segundo o especialista, esse deve ser o caminho a ser percorrido para que o bancário possa viabilizar a sua carreira.

De qualquer forma, segundo um dos respondentes do grupamento dos bancos privados, o local de trabalho está se transformando cada vez mais num espaço de relacionamento de vendas.

Entretanto, nesse caso, deve-se reconhecer que de forma geral os bancários apresentam uma visão mais pessimista e até mesmo melancólica de sua identidade profissional. Pode-se observar, nas respostas dos entrevistados, a cristalização da imagem de vendedor que o funcionário tem de si mesmo. Imagem essa que é interpretada, na maioria das vezes, sob um ponto de vista depreciativo.

Essa percepção é corroborada pelas percepções de fontes externas ao banco, como o sindicato dos bancários e funcionários de bancos públicos e privados. De acordo

com esses respondentes, a identidade do profissional bancário vai sendo desconstruída para a produção, em massa, de mão-de-obra desqualificada. Um respondente apresenta um relato sincero e, ao mesmo tempo, dramático: “O bancário deixa de ser uma pessoa, para ser uma máquina de fazer dinheiro. O que é bom para o banco não é bom para o funcionário. Mas o funcionário descartável não está dando resultado.”

Para alguns entrevistados, isso seria o reflexo do processo de desvalorização profissional da maioria, em contraponto à supervalorização e aos privilégios de um pequeno grupo seletivo, de uma elite de privilegiados. A esse respeito, um entrevistado afirma que a “Gestão do Conhecimento está sendo de fato direcionada para a minoria que vai controlar o banco no futuro: vai oferecer esperança, mas poucos serão os escolhidos”.

Nessas condições, observa-se que os posicionamentos dos entrevistados revelam um nível preocupante de insatisfação profissional, a qual se manifesta por meio de desmotivação e falta de perspectivas no trabalho. Há pelo menos um respondente que associa explicitamente as atividades bancárias à profissão mais antiga, situação que segundo ela tem causado muitos transtornos em sua auto-estima. De acordo com o seu relato, ele reconhece que vende coisas que não gostaria de vender para os clientes.

Para finalizar esta pergunta, pode-se afirmar que o posicionamento do especialista condiz com as respostas dos entrevistados, uma vez que, apesar de seu argumento “levemente otimista”, ele revela uma postura bastante crítica em relação à identidade profissional do bancário.

Considerando-se o referencial teórico construído ao longo dessa tese, pode-se inferir que a problemática da “Identidade Profissional” reflete o contexto da “Identidade Corporativa” que está sendo construída pelo Banco nos últimos anos, e que será comentada a seguir.

(f) A Figura 77, a seguir, mostra o quadro mapa de associação de idéias, em que é apresentada a interação entre o pesquisador e o especialista a respeito da categoria “Identidade Corporativa”.

Figura 77: Reflexão – Categoria “Identidade Corporativa”

Mapa de associação de idéias – SPINK (2000)			
<p><b>Pergunta 6:</b> O que você tem a dizer sobre o Banco? Qual é a imagem que você faz do Banco do Brasil?</p>	BB – Especialista		
	1as. associações	Explicações	Qualificadores
	Um tipo de condição de renovação dentro da empresa.	nós estamos chegando perto de 50% com menos de 20 anos de empresa. Esse grupo provocou um movimento dentro do Banco.	E até eu não digo nem pelo funcionário novo, mas neste movimento, ele favorece a necessidade de ir buscar a identidade.
	E aí, na busca da identidade do bancário,	you acaba construindo a própria identidade da empresa...	Sem dúvida nenhuma, sem dúvida.
	Eu acho que o Banco ainda preserva um diferencial do ponto de vista da forma como ele trabalha e para quem ele trabalha.	Ainda que nós estejamos num modelo de busca de resultados muitas vezes à qualquer custo...	o Banco ainda preserva a identidade de uma empresa que quer estar inserida na sua comunidade, quer ajudar essa comunidade, participar dessa comunidade.
	O fato de você estar em busca de mais competitividade, e buscar mais entrar nas regras do jogo do mercado, às vezes isso é desculpa para justificar determinadas ações. Mas eu acho que é uma ação necessária de ter espaço no mercado e brigar por ele.	Para mim, este é o grande fator de diferenciação do Banco em relação a outros bancos no mercado.  Do contrário, nós não vamos ter empresa num futuro bem próximo. Então, eu acho que essa crítica do modelo ela tem que abrandada pela necessidade desse espaço do mercado ser preservado e até ampliado. Mas, por outro lado...	Isso ainda é muito forte. Esse aí é essencial, não pode ser perdido, não  ... isso não exclui a necessidade de buscar a identidade, como uma empresa socialmente responsável de inserção na sua comunidade. Não, eu não acho que essas coisas são excludentes!

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação à Identidade Corporativa, o especialista enfatiza dois aspectos principais: de um lado, a missão dupla do Banco, social e comercial; de outro lado, o processo de renovação de quadros em que passa essa instituição, nos últimos anos.

O entrevistado entende que não há problema no que se refere à essa dupla missão. Segundo ele, não são coisas excludentes. Ao contrário, ambas podem se reforçar. Ele entende que é mais do que necessário que o Banco participe com firmeza dessa disputa por espaço no mercado. Entretanto, ele reconhece que, em algumas situações, prevaleça a busca por resultados a qualquer custo. Mas reitera que a crítica ao modelo adotado deve ser abrandada, pela necessidade de manutenção e expansão do espaço de mercado.

Da mesma forma, ele identifica o compromisso social como o grande diferencial do Banco. O entrevistado entende que a presença do banco na comunidade reforça positivamente essa identidade, além de contribuir com os objetivos do lado comercial.

Em relação ao processo de renovação dos quadros do Banco, o entrevistado também demonstra otimismo. Na sua visão, esses profissionais, na medida em que buscam construir as suas próprias identidades individuais, eles contribuem para a construção da identidade corporativa do Banco.

Portanto, de forma geral, a postura do entrevistado revela-se tranquila e otimista em relação à identidade do banco, ou seja: de um lado, uma empresa antiga e conservadora, que busca se renovar; de outro, uma empresa com uma missão dupla, mas que funciona de forma equilibrada, tendo-se em vista seus objetivos complementares. Entretanto, esse posicionamento parece apresentar alguma discrepância em relação aos resultados das entrevistas em profundidade e também em relação à linha de orientação adotada nesta tese.

Em primeiro lugar, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes não se identifica com a estratégia mecanicista dos bancos, tanto públicos, quanto privados. Isso significa que a busca obsessiva pela realização de metas econômicas, vai de encontro a princípios e valores humanos, na visão desses profissionais. Entretanto, essa estratégia é decorrente da identidade que está sendo construída principalmente nos últimos anos. Sua ênfase é fundamentalmente comercial, independentemente do fato de ser banco público ou privado, e o social vem a reboque. Mas, de acordo com o relato dos entrevistados, essa estratégia funciona, e é isso o que importa do ponto de vista do Banco.

No caso específico do Banco do Brasil, grande parte dos funcionários destaca a descaracterização do banco, que começa a ganhar conotação de “banco privado”. Ou seja, segundo alguns dos entrevistados, o banco estaria passando por um processo de bradescalização. O que estaria ocorrendo com toda a sua carga ideológica e seus aspectos estruturais referentes a uma visão empresarial de mercado, em que estaria subjacente uma espécie de “privatização branca” segundo a percepção de um entrevistado.

Da mesma forma, na visão de outros respondentes, o Banco do Brasil estaria se transformando em um trampolim, uma espécie de bico, enquanto as pessoas aguardam uma melhor oportunidade.

De qualquer forma, parece evidente, especificamente no caso do Banco do Brasil, a ocorrência de desgaste da imagem do banco para o seu público interno. Pois, segundo o relato de um entrevistado, “antes o Banco era a extensão do nosso lar, agora a nossa casa virou uma extensão do Banco”.

Tais fatores acarretam o acirramento da competitividade interna, pelo fato de o funcionário encontrar-se inserido em uma estrutura de políticas organizacionais voltadas à lucratividade e às demandas dos interesses econômicos e capitalistas do país.

Na visão adotada nesta tese, para que se possa compreender a Gestão do Conhecimento no contexto de uma empresa, o ponto de partida seria a compreensão da sua Identidade Corporativa. Entende-se que é a partir daí que são definidos todos os outros elementos que compõem as categorias de análise. Em outras palavras, a partir do momento em que se revela a Identidade exclusivamente comercial da empresa (como parece ser o caso do Banco do Brasil dos dias de hoje), fica fácil vislumbrar os aspectos característicos das outras categorias.

Em suma: para um banco comercial, a identidade profissional de seus funcionários vai ter que ser, necessariamente, algo muito próximo de um vendedor. E da mesma forma, os aspectos componentes do ambiente de trabalho vão ser apenas os reflexos de um modelo de gestão baseado em metas e resultados. E mais ainda, entende-se que essa realidade não é específica dos bancos, mas de qualquer empresa comercial dos dias de hoje, independente de localização geográfica ou área de atuação. E muito provavelmente, as conseqüências sobre o ambiente de trabalho, sobre a qualidade de vida, sobre os processos de aprendizagem e de construção do conhecimento serão muito semelhantes.

Para finalizar, cabe ressaltar que esta terceira fase da pesquisa teve como finalidade efetuar comparações com os resultados da fase anterior, que representa o momento principal desta pesquisa. Nesse caso, entende-se que, de forma geral, as ponderações feitas nessa terceira fase pelo especialista em Gestão do Conhecimento são coerentes com as percepções dos respondentes em relação às seis categorias de análise. Isso significa que os obstáculos e os desafios percebidos pelos respondentes em relação à Gestão do Conhecimento também foram identificados pelo especialista, o qual, apenas em relação à categoria “Identidade Corporativa”, mostrou mais otimismo do que uma parte dos respondentes das entrevistas em profundidade.

## 10 CONCLUSÕES

É certo que deixa de ter sentido a busca de uma verdade absoluta, de uma cópia integralmente fiel da realidade. O conhecimento é sempre falível, a verdade é sempre aproximada e provisória.  
Santos (2000, p. 72)

O tema desta pesquisa foi a Gestão do Conhecimento, abordagem originária dos meios acadêmicos e empresariais, em que o conhecimento é considerado o substituto natural do trabalho, a nova fonte de riquezas. Subjacente a essa perspectiva, consolida-se uma dinâmica própria de auto-reprodução do conhecimento, visto como separado do trabalho e independente da ação humana. Essa ruptura impulsionou a definição do foco desta pesquisa: a discussão das relações entre conhecimento e trabalho e a forma como esses conceitos interagem no contexto das organizações à luz da Gestão do Conhecimento.

A relação entre conhecimento e trabalho, que orientou a condução de toda a revisão teórica, foi retratada na pesquisa empírica, que foi realizada em uma instituição financeira brasileira de grande porte, o Banco do Brasil.

A opção por esta empresa foi feita pelos seguintes motivos. Em primeiro lugar, foram consideradas as características peculiares de seus produtos e serviços, os quais são produzidos e consumidos simultaneamente no momento de sua “entrega”, o que realça o papel dos funcionários como fonte de criação de conhecimento (ALMEIDA, 2000). Também foi considerada a sua rede de agências distribuídas geograficamente por todo o território nacional, espaços propícios para criação de conhecimento diante de problemas decorrentes da realidade de trabalho. Acrescente-se a isso as suas mudanças recentes em termos de aumentos do número de clientes, do leque de produtos e serviços ofertados, dos investimentos em automação e da rotatividade do quadro de pessoal. Finalmente, entende-se que o status de empresa de economia mista acarreta exigências de desempenho econômico e social, provenientes de acionistas e cidadãos cada vez mais bem informados e exigentes. O que abre espaço para a pesquisa no contexto de novas abordagens como a Gestão do Conhecimento.

O objetivo geral desta pesquisa – compreender como as relações entre conhecimento e trabalho são percebidas e praticadas pelos funcionários no contexto de uma instituição financeira – para ser atingido, foi dividido em três objetivos específicos: (1) Identificar categorias relevantes para a compreensão das relações entre conhecimento

e trabalho no contexto de uma instituição financeira; (2) realizar diagnóstico sobre percepções e práticas de Gestão do Conhecimento no contexto de uma instituição financeira; (3) construir quadro referencial das relações entre conhecimento e trabalho no contexto de uma instituição financeira. Para isso, a pesquisa foi realizada em três fases.

A primeira fase, de natureza quantitativa, foi baseada na aplicação de questionários fechados junto a funcionários do Banco do Brasil de todas as regiões do País. Os resultados dessa primeira fase, apurados por meio de análise fatorial, foram dois fatores constituídos de oito variáveis:

(a) Fator Processo, constituído de seis variáveis: V6 – O ambiente de trabalho estimula os funcionários a compartilharem conhecimentos com os colegas; V9 – Os sistemas de informação da empresa são utilizados pelos funcionários para compartilharem conhecimentos; V10 – O ambiente de trabalho estimula o trabalho em equipe; V11 – Os funcionários sabem quais são os conhecimentos e as habilidades requeridos para a empresa atingir seus objetivos; V16 – O BB utiliza de forma eficaz os conhecimentos dos funcionários para atingir seus objetivos e metas; V35 – As orientações estratégicas da empresa são compreendidas com clareza pelos funcionários.

(b) Fator Incentivo, constituído de duas variáveis: V25 – Não há recompensa por parte do Banco para os funcionários dispostos a utilizarem os conhecimentos dos outros colegas; V31 – Não há recompensa por parte do Banco para os funcionários dispostos a disponibilizarem seus conhecimentos para os outros colegas.

Essas oito variáveis foram utilizadas para a elaboração dos roteiros das entrevistas realizadas na segunda e principal fase da pesquisa.

Essa segunda fase, de natureza qualitativa, foi realizada com base em entrevistas em profundidade, observação participante e análise documental. Nessa fase, foram adicionadas novas fontes de informações externas ao Banco do Brasil: bancos públicos e privados, sindicato dos bancários e IPEA.

Os resultados obtidos nessa segunda fase permitiram atingir o primeiro objetivo específico da pesquisa: identificar categorias relevantes para a compreensão das relações entre conhecimento e trabalho no contexto de uma instituição financeira. Foram definidas seis categorias de análise: (a) Concepção de Gestão do Conhecimento; (b) Ambiente de Trabalho; (c) Compartilhamento de Conhecimento; (d) Aprendizagem; (e) Identidade Profissional e (f) Identidade Corporativa.

A partir dos resultados dessa segunda fase foi possível compreender de forma mais aprofundada as percepções iniciais dos respondentes, apuradas na primeira fase, a

respeito do tema Gestão do Conhecimento. Isto foi feito por meio de uma investigação ontológica, conforme Chauí (1997), em que se buscou interpretar o significado dos conteúdos daqueles resultados, a partir de sete grupos de respondentes internos e externos ao Banco do Brasil: (1) BB: Nível Operacional; (2) BB: Nível Tático; (3) BB: Nível Estratégico; (4) BB: Outras fontes; (5) Sindicato dos Bancários; (6) Bancos Públicos; (7) Bancos Privados. Com isso, entende-se que foi atingido o primeiro objetivo específico da pesquisa.

A partir da apuração dessas seis categorias, elas foram tratadas e analisadas por meio da técnica de mapas de práticas discursivas, cuja validade é fundamentada na visibilidade das informações (SPINK, 2000). Esses mapas mostram trechos de discursos contendo elementos de significativa relevância para análise e crítica, tais como: idéias imprecisas e contraditórias em um mesmo discurso e pontos de convergência e divergência entre as opiniões dos entrevistados.

A terceira fase da pesquisa, de natureza qualitativa, teve como finalidade a reflexão sobre os resultados obtidos na fase anterior. Para isso, foi realizada uma entrevista em profundidade com um especialista em Gestão do Conhecimento do Banco do Brasil. Para o tratamento dos resultados dessa terceira fase, foi utilizada a técnica de mapas de associação de idéias. Esses mapas correspondem a uma “esquematização visual da entrevista” com a preservação da seqüência das falas e tem por objetivo dar subsídios para a interpretação dos dados e “visibilidade aos seus resultados” (SPINK; LIMA, 2000, p. 107; PINHEIRO, 2000).

Por meio das análises das seis categorias, nessas fases duas fases, foi possível atingir o segundo objetivo específico desta pesquisa - realizar diagnóstico sobre percepções e práticas de Gestão do Conhecimento no contexto de uma instituição financeira - como será mostrado a seguir.

1 – De forma geral, não foram identificadas diferenças significativas entre o Banco do Brasil e os demais bancos, públicos e privados brasileiros, em termos de percepções e práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento. Há evidências de que os bancos públicos, principalmente os de maior porte como o Banco do Brasil, estão buscando se igualar ao mesmo padrão de condições de trabalho dos bancos privados, o que tem impactos diretos sobre as relações entre conhecimento e trabalho, e em decorrência, sobre a Gestão do Conhecimento.

- 2 – Em conformidade ao que foi visto na revisão bibliográfica a respeito da complexidade dos conceitos de conhecimento e trabalho, os entrevistados não têm uma visão definida a respeito da Gestão do Conhecimento. Entretanto, percebe-se também uma visão negativa de determinados respondentes a respeito dessa abordagem, interpretada como modismo (uma nova roupagem para as atividades de treinamento) ou como prática elitista e excludente.
- 3 – No decorrer da última década, tem ocorrido um processo crescente de automação das atividades bancárias, com ênfase na redução da participação relativa das agências no total dos pontos de atendimento.
- 4 – Nesse contexto, tem aumentado a intensidade e a complexidade das atividades bancárias, considerando-se:
  - a ampliação e a intensificação do lançamento de produtos e serviços bancários;
  - o aumento significativo da quantidade de clientes;
  - o aumento dos níveis de exigência dos clientes, mais informados e apoiados pelo Código de Defesa do Consumidor;
  - a redução significativa dos quadros de pessoal.
- 5 – Também têm aumentado as exigências em termos de qualificação profissional:
  - intensificam-se as exigências de atualização permanente em termos de produtos e serviços bancários;
  - os funcionários começam a ser cobrados como profissionais polivalentes, em que se exige conhecimento aprofundado e simultâneo em diversas áreas distintas, como: atendimento, direitos do consumidor, vendas, *marketing*, responsabilidade socioambiental, informática, prevenção e combate à lavagem de dinheiro, desenvolvimento regional sustentável, dentre outras.
- 6 – Especificamente em relação ao Banco do Brasil, em que pese o investimento expressivo em treinamento e desenvolvimento, seus funcionários não se sentem preparados profissionalmente para essa nova realidade, considerando-se:
  - a dificuldade de acesso e de participação em atividades de treinamento, em decorrência do volume e da intensidade de trabalho diário nas agências dificulta a participação em atividades de treinamento;
  - a falta de preparo dos funcionários, em determinados casos, para participarem de atividades de treinamento, diante da complexidade dos temas;

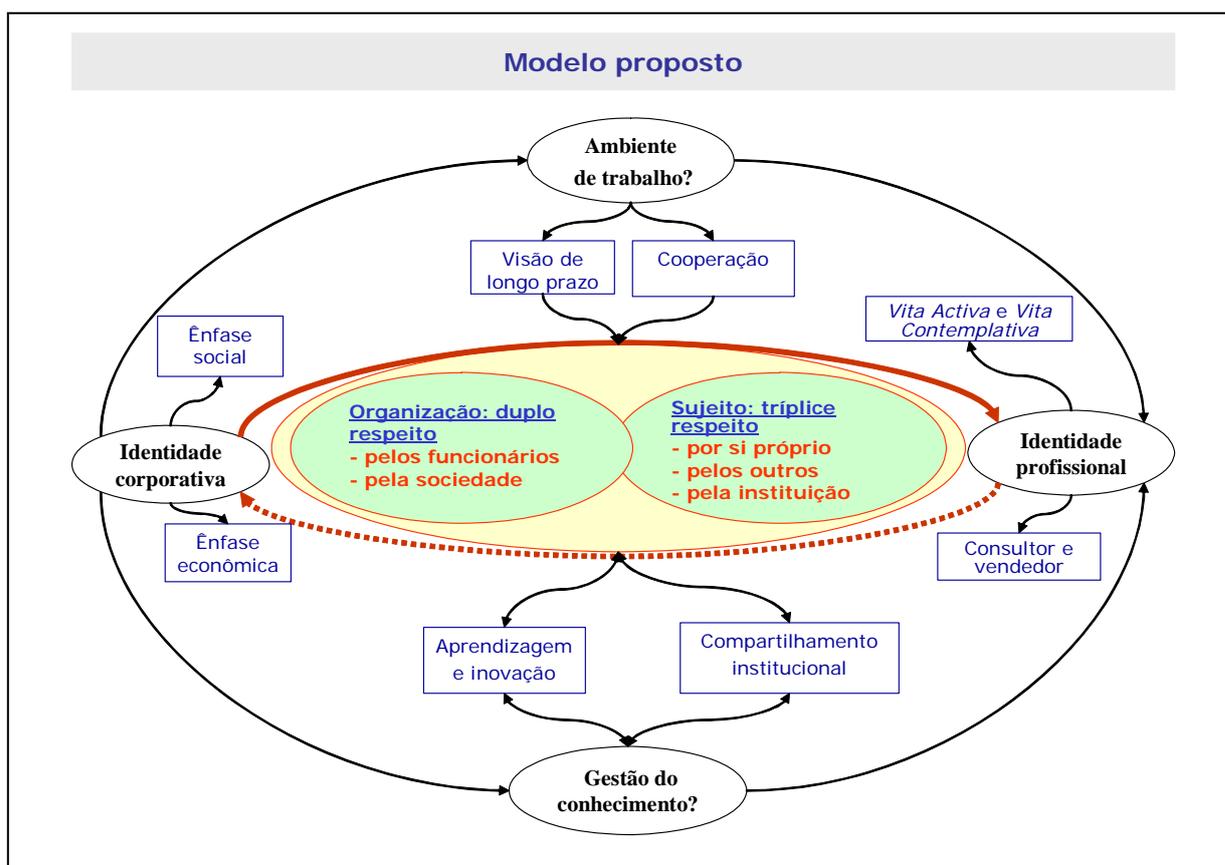
- 7 – As iniciativas de responsabilidade social da empresa voltadas para o ambiente externo aos bancos, enfatizam a imagem corporativa externa da empresa, em detrimento do ambiente interno de trabalho dos funcionários. Isso significa que o discurso da responsabilidade socioambiental não é praticado no ambiente interno dos bancos.
- 8 – Em relação à tendência à transformação do trabalho em labor nas empresas modernas do século XX, preconizada por Arendt (2001), verifica-se uma degradação geral das condições de trabalho, principalmente nas agências, de bancos públicos e privados, inclusive do Banco do Brasil, considerando-se:
- o modelo de gestão autoritário baseado em metas impostas pela direção sem a participação dos funcionários que estão incumbidos de sua realização;
  - o aumento expressivo no volume e na intensidade do trabalho, em função das metas;
  - a necessidade decorrente de levar treinamento para realizar em casa, de forma individual, fora do horário de trabalho;
  - a realização da jornada de trabalho no período de 10:00 às 16:00 h., com intervalo de 15 minutos, o que praticamente inviabiliza a possibilidade de as pessoas almoçarem, tomarem água ou mesmo ir ao banheiro;
  - a mudança no “estilo” das doenças no trabalho, com a ocorrência de casos de estresse, depressão, úlcera e infecções urinárias;
  - a deterioração das condições de trabalho reduz a auto-estima e a motivação dos funcionários, o que confirma a teoria de Herzberg (1966) sobre fatores higiênicos.
- 9 – Em relação ao compartilhamento de conhecimento, foi confirmada a existência de obstáculos às iniciativas de contribuir com ou de adotar conhecimentos, conforme preconizado por Goodman e Darr (1998), considerando-se:
- a ausência de incentivo institucional para o compartilhamento de conhecimento por parte dos funcionários;
  - a inexistência de uma cultura consolidada de compartilhamento de conhecimentos;
  - a sobrecarga de trabalho que praticamente elimina o tempo que seria necessário para os funcionários registrarem seus conhecimentos nos sistemas, como para a consulta aos conhecimentos registrados pelos outros;
  - a mudança cultural que estaria ocorrendo, com a prevalência de práticas e valor que estimulam a competitividade entre colegas de trabalho, o que inibe a cooperação, conforme Mayo (1947) e Piaget (1973).

- 10 - Os sistemas de informação são utilizados pelos funcionários, tanto para a aprendizagem, quanto para o compartilhamento de conhecimentos, entretanto:
- os funcionários identificam problemas em relação aos “sistemas não-amigáveis” e à falta de treinamento adequado para o uso dos sistemas;
  - as falhas identificadas no compartilhamento de conhecimento decorrentes das oficinas de aprendizagem do Banco do Brasil, confirmam os argumentos de Goodman e Darr (1998) e de Easterby-Smith *et al.* (2000), da necessidade das interações sociais, além do uso da tecnologia da informação, tendo-se em vista os objetivos de aprendizagem.
- 11 – Em relação às oportunidades de aprendizagem diante dos desafios proporcionados pelas atividades de trabalho, o ambiente de trabalho dos bancos revelou-se ambíguo
- as interações entre os profissionais e os clientes constituem eventos imprevisíveis em termos de solução de problemas;
  - o modelo de gestão por metas, baseado em previsibilidade e controle, em que se pune o erro, a autonomia dos funcionários e inibindo a inovação, conforme preconizado por Arendt (2001);
  - a sobrecarga de trabalho, baseada na imposição de metas, também prejudica a aprendizagem, uma vez que não há tempo para pensar ou para criar, conforme Mayo (1947) e Piaget (1973);
  - a aprendizagem ocorre de forma pontual, no âmbito interno das agências, uma vez que há dificuldades de comunicação entre as agências e as sedes dos bancos.
- 12 – Especificamente em relação ao Banco do Brasil, além da hegemonia do critério econômico como forma de gestão, verifica-se um processo de internalização da dominação ideológica (RAMALHO e SANTANA, 2004) ou de naturalização do *status quo* (DEJOURS, 2000):
- os funcionários, mesmo cientes da sobrecarga de trabalho, eles rejeitam a possibilidade de aumento dos quadros das agências, para não prejudicar os respectivos *rankings* de produtividade.
- 13 – Verifica-se uma transformação crítica da Identidade Profissional dos funcionários das agências do Banco do Brasil, considerando-se:
- os funcionários, ao mesmo tempo em que sonham em se tornar consultores profissionais, eles estão se transformando em vendedores de produtos bancários;

- em muitos casos, a perda de significado do trabalho faz com que os funcionários sofram um processo de “adolescência tardia”, ou seja, são adultos que desconhecem o futuro profissional;
  - em muitos casos a agência é vista como uma “senzala” e os funcionários e se denominam “escraviários”, o que revela a imagem negativa que fazem de si próprios.
- 14 – Verifica-se o que foi chamado de ilusão da formação profissional (RAMALHO e SANTANA 2004), em que as pessoas buscam a formação como meio para o crescimento profissional, num contexto em que não há vagas para todos.
- 15 – Na medida em que o modelo de gestão adotado pelo Banco do Brasil tende a ser igual aos dos principais bancos privados, verifica-se uma mudança na identidade da empresa, que é vista de forma negativa por muitos respondentes:
- em alguns casos, os entrevistados reproduzem as falas dos próprios clientes, que segundo eles o Banco do Brasil estaria perdendo o seu diferencial competitivo, ao se igualar ao Bradesco em termos de atendimento; nesse caso é muito comum o uso do neologismo “bradescalização”;
  - para muitos respondentes, o banco é visto como um “trampolim” até que surja uma oportunidade melhor de trabalho.
- 17 – À luz do modelo teórico de White e Taket (2000), é possível perceber o Banco do Brasil funcionando segundo os moldes de uma grande federação de micro-empresas, as agências. Pois são as agências – apesar da precariedade de seus recursos (físicos, econômicos, tecnológicos e também em termos de quadro de pessoal) – que representam o *coração* e a *mente* do Banco. De um lado, é por meio das agências que o Banco funciona e realiza as suas metas. De outro, é por meio das agências, mesmo em condições precárias, que o Banco pensa e reflete ao interagir com o ambiente.
- 18 – A maioria dos respondentes demonstra um elevado nível de insatisfação profissional, refletida na falta de motivação e de perspectivas no trabalho. Inclusive, há relatos que denotam de forma explícita o desconforto dos respondentes sobre as condições de trabalho nas agências. Inclusive, a obrigatoriedade de venda de determinados produtos, foi comparada por um dos respondentes dos bancos privados que comparou o trabalho dos bancários a uma das profissões mais antigas.
- 19 – É possível perceber também uma mudança significativa no próprio papel do Estado, maior acionista do Banco do Brasil, pela exigência excessiva de

cumprimento de metas econômicas, em detrimento das condições de trabalho e da qualidade de vida dos empregados.

A partir do diagnóstico apresentado e em coerência com a linha de orientação pós-moderna desta pesquisa, ao mesmo tempo crítica e propositiva, entende-se como necessário propor uma abordagem de gestão que supere as lacunas mostradas anteriormente. Em primeiro lugar, é importante definir, à luz de uma perspectiva pós-moderna, o que se entende por Gestão do Conhecimento, ou seja: a gestão das condições de trabalho que viabilizem a aprendizagem e a construção do conhecimento, tendo-se em vista, simultaneamente, a realização das metas sociais e econômicas da empresa, bem com o desenvolvimento humano das pessoas envolvidas. Essa proposta de Gestão do Conhecimento, sintetizada na Figura 78 abaixo, permite atingir o terceiro objetivo específico desta pesquisa: construir quadro referencial das relações entre conhecimento e trabalho no contexto de uma instituição financeira.



Fonte: o próprio pesquisador

De acordo com o conteúdo da Figura 78, que representa um quadro referencial da Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil, o ponto de partida é definição da Identidade Corporativa. Na visão adotada nesta pesquisa, é perfeitamente factível adotar-se uma visão equilibrada que combina objetivos sociais e econômicos. Esses últimos considerando-se as necessidades de sobrevivência da empresa no curto prazo; os primeiros, tendo-se em vista a necessidade de perpetuação da empresa ao longo do tempo. Isso significa que a empresa têm compromissos éticos simultâneos, tanto em relação à sociedade, quanto em relação aos seus funcionários.

Em seguida, é possível vislumbrar a construção de uma Identidade Profissional que combina a realização de objetivos empresariais e individuais. Especificamente em relação ao Banco do Brasil, pode-se imaginar a combinação de duas perspectivas profissionais, que não são excludentes: os conceitos de vendedor e de consultor. Para isso é necessário retomar os três componentes da *vita activa*: labor, trabalho e ação política. Isso significa que a atividade do labor está voltada para a garantia das condições de sobrevivência do profissional. A atividade do trabalho está voltada para a realização de feitos duráveis que guardam memória, que realizações que consolidam a carreira dos profissionais. A atividade da ação política está voltada para a liberdade de expressão, para o exercício do diálogo, para o confronto de idéias, para a argumentação como meio de construção do conhecimento. Além disso, a *vita contemplativa* representa o espaço para o pensamento, para a reflexão, para o reconhecimento dos aspectos éticos e ecológicos que fundamentam as relações de trabalho, as quais viabilizam a cooperação, a confiança e o compromisso do profissional em três direções: consigo próprio, com o outro e com a organização.

A partir daí, estão consolidados os pilares que irão garantir a viabilidade da Gestão do Conhecimento, em termos de aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos, tendo-se em vista o desenvolvimento humano e a perpetuidade da organização. Em decorrência disso, deve prevalecer no ambiente de trabalho a cooperação entre os atores, orientados por uma visão de longo prazo, em termos individuais e empresariais.

- Sugestões sobre método de pesquisa: a utilização de pesquisas com orientação não-positivista na área de Sistemas de Informação; a realização de pesquisas combinando métodos quantitativos e qualitativos, com ênfase nesses últimos, com ênfase em investigação ontológica; a utilização combinada de dados primários e

secundários; a busca de evidência com base na visibilidade das interações entre pesquisador e entrevistados.

- Limitações da pesquisa: o fato de ser estudo de caso, não permite fazer generalizações, mas viabiliza a possibilidade de insights; o fato de o pesquisador ser funcionário da empresa da pesquisa de campo.

- Recomendações de pesquisas futuras: a realização de pesquisas em empresas de outros setores além dos serviços, com ênfase nas relações entre conhecimento e trabalho; a realização de estudos longitudinais comparativos entre empresas de setores distintos; a realização de pesquisas sobre os processos de construção e desconstrução das identidades profissionais, não somente de empregados de empresas, mas também em relação a atividades de profissionais liberais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, A. B. Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro: FGV, v. 16, n. 4, p. 39-51, out./dez., 1982.

AKTOUF, O. **Mundialización, economía y organizaciones**: la estrategia del avestruz racional. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Mai/2001.

\_\_\_\_\_. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**. Vol. 25, no. 1, pp. 107-136. March 2001.

ALMEIDA, A. L. **Um estudo sobre elementos da cadeia serviços/lucro nos setores bancários e de seguradoras**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2000.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R (Organizadores da edição original) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

ALVESSON, M.; KARREMAN, D. Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. **Journal of Management Studies**. Oxford-UK. 38:7, November, p. 995-1018. 2001.

ARBNOR, I.; BJERKE, B. **Methodology for creating business knowledge**. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, 1997, 2 ed.

ARENDDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning**: a theory of action perspective. Reading: Addison-Wesley, 1978.

BAETA, A. M. C.; LEITE, J. B. D. A empresa pública e o desafio de um mercado em transformação: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas-FGV. Vol. 25, N. 3, jul/set. 1991.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual**. Brasília, 2004. [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) último acesso em 30.01.2006

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília, 2003. [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) último acesso em 30.01.2006

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília, 2002. [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) último acesso em 30.01.2006

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília, 2001. [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) último acesso em 30.01.2006

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília, 2000. [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) último acesso em 30.01.2006

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Banco do Brasil: Brasília, 1999.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Banco do Brasil: Brasília, 1998.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Banco do Brasil: Brasília, 1997.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Banco do Brasil: Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Banco do Brasil: Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Banco do Brasil: Brasília, 1994.

**BANCO CENTRAL DO BRASIL**. [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br) último acesso em 24.12.2005

**BANCO BRADESCO**. [www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br) último acesso em 24.12.2005

**BANCO ITAÚ**. [www.itaubank.com.br](http://www.itaubank.com.br) último acesso em 24.12.2005

**BANCO UNIBANCO**. [www.unibanco.com.br](http://www.unibanco.com.br) último acesso em 24.12.2005

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. pp. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R *et al.* **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.

BARROS, M. N. A. **Tristão & Isolda**: o mito da paixão. São Paulo: Mercuryo, 1996.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio: Jorge Zahar Ed., 2001.

\_\_\_\_\_. **Modernidade e ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

\_\_\_\_\_. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

BECKER, F. **Educação e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality**. New York: Anchor Books, 1966.

BERNOUX, P. **La sociologie des entreprises**. Paris: Éditions du Seuil, 1995.

BLACKLER, F. Knowledge and The Theory of Organizations: Organizations as Activity Systems and the Reframing of Management. **Journal of Management Studies**. 30:6 November, 1993. p. 864.

BOCK, Friedrich. The Intelligent Organization. In: ARTHUR D. LITTLE. Knowledge Management: reaping the benefits. **Prism**. Second Quarter, 1998.

BRAGA, M., GUERRA, A., REIS, J. C. Breve história da ciência moderna. Vol.1. **Convergência de saberes (Idade Média)**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

BURKE, P. **Uma história social do conhecimento: de Gutenberg a Diderot**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BURREL, G., MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. London, UK: Heinemann, 1979.

CARBONE, P. P., BRANDÃO, H. P., LEITE, J. B. D. **Gestão de conhecimento e gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2005

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. da. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão *Resource-Based*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CASTELLS, M. **Fim de milênio**. São Paulo: Paz e Terra, 1999

CHANDLER, A. D. **The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business**. Cambridge, MA: Harvard Belknap, 1977.

CHANLAT, Jean-François. “A caminho de uma nova ética das relações nas organizações”. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 3. São Paulo: EAESP/FGV, Jul-Ago/1992, pp. 68-73.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1997.

CHECKLAND, P. *Systems thinking*. In: CURRIE, W.L., GALLIERS, B. (Eds.). **Rethinking management information systems: an interdisciplinary perspective**. New York, NY, USA: Oxford University Press, 1999, pp. 45-56.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, H. T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, J.; STACK, M. **Knowledge in Production**. <http://www.gocatgo.com/texts/kip.html>. Consultado em 14.02.2003.

DEETZ, S. Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and their Legacy". **Organization Science**. (7:12), pp. 191-207, 1996.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

DICIONÁRIO DE ECONOMIA. **Os Economistas**. Consultoria de Paulo Sandroni. São Paulo: Editora Abril, 1985.

DINIZ, E., PORTO, R. M.; ADACHI, T. Internet Banking in Brazil: Evaluation of Functionality, Reliability and Usability. **The Electronic Journal of Information Systems Evaluation**. Vol. 8, Iss. 1, p. 41-50, 2005.

DOGSON, M. Organizational Learning: a Review of Some Literature. **Organizational Studies**. (14:3), pp. 375-394. 1993.

DOOLEY, R. A., LEVINSON, S. H. **Análise do discurso**: conceitos básicos em lingüística. Petrópolis: Vozes, 2004.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DURANT, W. **História da filosofia**. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

DURKHEIM, E. **Da divisão do trabalho social; as regras do método sociológico; O suicídio; As formas elementares da vida religiosa**. (Os pensadores). São Paulo: Abril, 1983.

EASTERBY-SMITH, M., CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational Learning: Debates Past, Present and Future. **Journal of Management Studies**. 37:6, pp. 783-796. September, 2000.

EDVINSSON, L. Developing intellectual capital at Skandia. **Long Range Planning**. v. 30, n. 3, pp. 366-373, 1997.

EDVINSSON, L., MALONE, M. S. **Intellectual capital**. London: Piatkus, 1997.

FAHEY, Liam & PRUSAK, Laurence. The eleven deadliest sins of knowledge management. **California Management Review**. v. 40, n. 3, p.265-76, Spring 1998.

FAYOL, H. **Administração geral e industrial**. São Paulo: Atlas, 1987.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **The Academy of Management Review**, Notre Dame, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FRIEDMANN, G. **O trabalho em migalhas**. São Paulo: Perspectiva, 1972.

GALBRAITH, J. **Designing complex organizations**. Reading: Addison Wesley Publishing, 1973.

GARCÍA, A.; FABREGAT, A. A construção humana através da equilibração de estruturas cognitivas: Jean Piaget. In: MINGUET, P. A. (Org.). **A construção do conhecimento na educação**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

GARCIA, R. **O conhecimento em construção**: da formulações de Jean Piaget à teoria de sistemas complexos. Porto Alegre: Artmed, 2002.

GARCIA, A. M. A experiência do conhecimento. In: HÜNE, L. M. (org.) **Metodologia científica**: caderno de textos e técnicas. Rio de Janeiro, Editora Agir, 1990.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.

GHOSHAL, S., BARTLETT, C. **The individualized corporation**. London: Heinemann, 1998.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa, com texto, imagem e som**. 2ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

GOODMAN, Paul S.; DARR, Eric D. Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environment. **MIS Quarterly**. December 1998. p. 417-440.

GOUNET, T. Fim do trabalho, fim do emprego? In: CARRION, R. K. M., VIZENTINI, P. F. **A crise do capitalismo globalizado na virada do milênio**. Porto Alegre: Editora Universidade UFRGS, 2000.

GRANT, R. The Knowledge-Based View of the Firm: implications for management practice. **Long Range Planning**. Vol 1. 30, no. 3, pp. 450-454, 1997.

GREY, C. Against learning. **Research Papers in Management Studies**. University of Cambridge. The Judge Institute of Management Studies. Cambridge CB2 1AG, Working Paper WP 4 / 2001.

HAMEL, G. The concept of core competence. In: HAMEL, G.; HEENE, A. **Competence-based competition**. Chichester: John Willey, 1994.

HEENE, A., SANCHEZ, R. Competence-Based Management: concepts and issues of theory, research and practice. In Heene, Sanchez (Ed.). **Competence-Based Strategic Management**. Wichester: Willey, 1996.

HIRSCHMAN, A. O. **As paixões e os interesses**: argumentos políticos a favor do capitalismo antes do seu triunfo. Rio de Janeiro: Record, 2002.

HESSEN, Johannes. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

HIDDING, G. J.; CATTERALL, S. M. Anatomy of a Learning Organization. **Knowledge and Process Management**. v.5. n. 1. p.3-13. 1998

HOPPEN, N.; MEIRELLES, F. S. Sistemas de informação: um panorama da pesquisa científica entre 1990 e 2003. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, vol. 45, n. 1, Jan./Mar. 2005.

HUBERMAN, L. **História da riqueza do homem**. 21<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

HUBLER, J.; MESCHI, P-X. Takeover and Joint Ventures as Competence Building Decisions: A Stock Market-Based View. **The Four International Conference on Competence-Based Management**. Oslo, Norway, June, 1998.

HUME, D. **Investigação sobre o entendimento humano**. (Os Pensadores) São Paulo: Abril Cultural, 1984.

HUNT, S. D. The Competence-Based, Resource-Advantage, and Neoclassical Theories of Competition: Toward a Synthesis. **The Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo, Norway, June, 1998.

HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M., et. al. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

KILDUFF, M.; MEHRA, A. Postmodernism and organizational research. **The Academy of Management Review**. Mississippi State, Apr. 1997.

KLEIN, H. K.; LYYTINEN, K. The Poverty of Scientism in Information Systems. In. MUNFORD, E.; HIRSCHHEIM, R.; FITZGERALD, G.; WOOD-HARPER A .T. (eds.) **Research Methods in Information Systems**. Elsevier Science Publishers B. V. Manchester Business School, North-Holland, 1985.

KLEIN, J. A Critique of Competitive Advantage. Strategy Stream. **Critical Management Studies Conference**. Manchester, July 2001.

von KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Enabling knowledge creation**. New York: Oxford University Press, 2000.

- KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-modernidade**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1997.
- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1987.
- LA TAILLE, Y.; OLIVEIRA, M. K.; WALLON, H. D. **Piaget, Vygotsky e Walon**: teorias psicogenéticas em discussão. São Paulo: Summus Editorial, 1992.
- LANGLOIS, R. N. **Strategy as Economics versus Economics as Strategy**. Paper for the Academy of Management Annual Meeting Toronto 2000. August, 2000.
- LATIF, S. A. A análise fatorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de 2º semestre, 1994. **Caderno de pesquisas de administração**. São Paulo, v. 01, n. 0.
- LAZONICK, W. Business Organization and Competitive Advantage: Capitalist Transformations in the Twentieth Century. In: DOSI, G., GIANNETTI, R., TONINELLI, P. A. (eds) **Technology and Enterprise in a Historical Perspective**. Oxford: Clarendon Press, 1988. p. 119-160
- LEE, A.S. *Researching MIS*. In: CURRIE, W.L., GALLIERS, B. (Eds.). **Rethinking management information systems: an interdisciplinary perspective**. New York, NY, USA: Oxford University Press, 1999, pp. 7-27.
- LEITE, J. D. L. **Treinamento e desenvolvimento de gerentes do Banco do Brasil**. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: UFMG, 1991.
- LEITE, J. B. D., PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, R., ANTONELLO, C. S., BOFF, L. H. (orgs.) **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- \_\_\_\_\_. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD. Edição Especial. Volume 7. p. 121-141, 2003.
- LEITE, J. B. D., PEREIRA, B. A. D. Identificação de fatores facilitadores da criação de conhecimento através da análise fatorial. In: ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002, 1 CD-ROM.
- LEITE, M. P. O trabalho (re)visitado: uma discussão metodológica. In: GITAHY, L.; LEITE, M. P. **Novas tramas produtivas**: uma discussão teórico-metodológica. São Paulo: SENAC, 2005.
- LIPIETZ, A. Relações capital/trabalho no amanhecer do século XXI. In: FORTES, J. A. A. S., SOARES, R. M. S. M. **Padrões tecnológicos, trabalho e dinâmica espacial**. Universidade de Brasília. Brasília, 1996.
- LUKACS, J. **O fim de uma era**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

LYOTARD, J-F. **A condição pós-moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MACHIAVELLI, N. **O príncipe**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1985.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL, C.; GRETCHEN, B. R. **Designing qualitative research**. Newbury Park: Sage, 1989.

MARX, K., ENGELS, F. **O manifesto comunista**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. Volume 1. Livro Primeiro: O processo de produção do capital. Tomo 2. São Paulo: Abril Cultural, 1984. (Os economistas)

de MASI, D. **Fantasia e concretude**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

\_\_\_\_\_. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1999.

MAYO, E. The social problems of an industrial civilization, Routledge, 1949. In: PUGH, D. S. **Organization theory**. Fourth Edition. London: Penguin, 1997.

McNULTY, T. Reengineering as Knowledge Management: A Case of Change in UK Healthcare. **Management Learning**. London: Sage Publications, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G.; SMIRCICH, Linda. The Case for Qualitative Research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4. 1980, pp. 491-500.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1976.

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

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In. Starkey, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997. p. 27.

NOVELLI, J. G. N. **Confiança interpessoal na sociedade de consumo**: a perspectiva gerencial. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2004.

O'DELL, C., GRAYSON, C. J. If only we knew what we know: identifications and transfer of best practices. **California Management Review**. Vo. 40. No. 3. Spring 1998.

OLIVEIRA, M. K. **Vygotsky**: aprendizado e desenvolvimento: um processo sócio-histórico. São Paulo: Scipione, 2002.

ORLIKOWSKI, W. Gerenciando o uso, não a tecnologia. In: MARCHAND, D.A., DAVENPORT, T.H. (Orgs.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre, RS, Brasil: Bookman, 2004, pp. 287-292.

PALVIA, P., LEARY, D., MAO, E., MIDHA, V., PINJANI, P., SALAM, A.F. Research methodologies in MIS: an update. **Communications of the AIS**, v. 14, 2004, pp. 526-542.

PASCAL, B. **Pensamentos**. (Os pensadores). São Paulo: Abril Cultural, 1984.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

PIAGET, J. **Abstração reflexionante**: relações lógico-aritméticas e ordem das relações espaciais. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

\_\_\_\_\_. **J. A equilibração das estruturas cognitivas**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

\_\_\_\_\_. **J. Estudos sociológicos**. Rio de Janeiro: Forense, 1973.

PINHEIRO, O. G. Entrevista: uma prática discursiva. In: SPINK, M. J. (org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. São Paulo: Cortez, 2000.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1983.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. 1990. May-June, p. 79-91.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M., *et. al.* **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, p. 41-63, 2001.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R. (org.) **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZEK, C. S. *Os dados e seu sentido*: algumas interrogações metodológicas em sociologia do trabalho. In.: GITHAY, L., LEITE, M. P. **Novas tramas produtivas**: uma discussão teórico-metodológica. São Paulo: Editora SENAC, 2005.

RODRIGUES Jr., L. Sociologia do conhecimento: aspectos clássicos e contemporâneos. In: BAUMGARTEN, M. (org.) **A era do conhecimento**. Brasília-Porto Alegre: UNB/UFRGS, 2001.

ROUSSAKIS, E. N. Global banking: origins and evolution. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo: FGV, v. 37, n. 4, out. / dez. 1997. P. 45-53.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management. Pp. 3-15. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Strategic Learning and Knowledge Management**. Chichester: John Wileys, 1997.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**. V. 43, N. 1, p. 9-25. 2000

SANTOS, B. S. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 2000.

SARKAR, R. J., BANDYOPADHYAY, S. **Developing an Intranet-based Knowledge-Management Framework in a Consulting Firm**: A Conceptual Model and its Implementation. MIS Group. Indian Institute of Management Calcutta. INDIA. 2002. <http://www-sop.inria.fr/cacia/workshops/ECAI2002-OM/Actes/Sarkar.pdf>

SCHULTZE, U., LEIDNER, D. Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions. **MIS Quarterly**. vol. 26. No. 3, pp. 213-242 / September 2002.

SENNETT, R. **Respeito**: a formação do caráter em um mundo desigual. Rio de Janeiro: Record, 2002.

\_\_\_\_\_. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SOBREIRA, H. G. A categoria trabalho: possibilidades e limites no debate nacional. In. MARKET, W. (org.) **Formação profissional no Brasil**. Rio de Janeiro: Paratodos, 1997.

SHRIVASTAVA, P. Is Strategic Management Ideological? **Journal of Management**. Volume 12, No. 3. 363-377. 1986.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Os economistas).

SMITH, M. K. Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning'. **The encyclopaedia of informal education**. 2001 [www.infed.org/thinkers/argyris.htm](http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm). Last up date: January 28, 2005. Acesso em 24.10.2005.

SPINK, M. J. (org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez Editora, 2000.

SPINK, M. J. P; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicação dos passos da interpretação. In: SPINK, M. J. (org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. São Paulo: Cortez, 2000.

SPINK, M. J. P; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, M. J. (org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. São Paulo: Cortez, 2000.

STEWART, T. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

SVEIBY, K. E. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**, v 2, n. 4, p. 344-358, 2001. Disponível em: <<http://www.emerald-library.com/ft>>. Acesso em: 20 de jul. 2001.

SWAN, J., SCARBROUGH, H. Knowledge Management: concepts and controversies. (Editorial) **Journal of Management Studies**. Oxford-UK: Blackwell Publishers. 38:7. November, 2001.

TAKEUCHI, I. **Beyond knowledge management**: lessons from Japan. 1998. "www.metakm.com/article.php" Acesso em 07.02.03.

TAYLOR, F. W. Scientific Management. Harper & How (1947). In. PUGH, D. S. (Ed.). **Organization theory**: selected edition. (Fourth Edition). London: Penguin Books, 1997.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1987.

TEECE, J. D., PISANO, G., SCHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Vol. 18:7, 509-533, 1997.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio: Elsevier, 2003.

TOMBINI, M. **A construção de relações interorganizacionais: explorando sentidos em práticas discursivas**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

THOMAS, P. Ideology and the Discourse of Strategic Management: a Critical Research Framework. **Electronic Journal of Radical Organization Theory**, 41. 1998.

TSOUKAS, H. Refining Common Sense: Types of Knowledge in Management Studies. **Journal of Management Studies**. 31:6, November, 1984.

THUILLIER, P. **De Arquimedes a Einstein: a face oculta da invenção científica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 20-37, out/dez. 2000.

VERNANT, J-P. **As origens do pensamento grego**. Rio de Janeiro: Difel, 2002.

VIANA, H.; LEITE, J. B. D.; CARBONE, P. P. Experiências de Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil. In: TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

De VOS, A.; LOBET-MARIS, C.; ROUSSEAU, A.; WALLEMACK, A. Knowledge in question: from Taylorism to Knowledge Management. Paper presented in OKLC 2002. **The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities**. Athens 5-6 April 2002. <http://www.alba.edu.gr/oklc2002>

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

WAGNER, E. S. **Hannah Arendt & Karl Marx: o mundo do trabalho**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2000.

WEBER, M. **Textos selecionados**. (Os pensadores). São Paulo: Abril Cultural, 1985.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. (Vol. 2). Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. United Kingdom, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHIPP, R. Creative Deconstruction: Strategy and Organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.) **Handbook of Organization Studies**. London, Sage, 1996. pp. 261-275.

WHITE, L.; TAKET, A. Exploring the use of narrative analysis as an operational research method: a case study in voluntary sector evaluation. **Journal of Operational Research Society**. vol. 51, no. 6, 2000. pp. 700-711

WOOD JR., T. Nota técnica: frutas maduras em um supermercado de idéias mofadas. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R (organizadores da edição original; CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T., organizadores da edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

## ANEXO A – Questionário

### Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS / Banco do Brasil Pesquisa sobre Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil

*Este questionário, a ser respondido por funcionários do Banco do Brasil, faz parte de pesquisa desenvolvida no âmbito do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior (PFANS), curso de doutorado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Não há necessidade de você se identificar. Para fins exclusivamente estatísticos, serão solicitadas, inicialmente, algumas informações de ordem pessoal, respeitando-se o anonimato. Como benefícios da pesquisa, espera-se favorecer a criação e a disseminação de conhecimento organizacional, desenvolver as competências dos funcionários e aprimorar a qualidade do atendimento.*

#### Informações de ordem pessoal:

I – Idade: \_\_\_\_\_ anos.

II – Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

III – Nível de escolaridade:

- ( ) 2º Grau incompleto ( ) 2º Grau completo ( ) Superior incompleto  
 ( ) Superior completo ( ) Pós-Graduação  
 ( ) Outros. Especificar \_\_\_\_\_

IV – Localização (Unidade da Federação) \_\_\_\_\_

V – Cargo (nome do cargo que ocupa)

1. ( ) Gerente de Agência
2. ( ) Gerência Média Agência
3. ( ) Outros - Agência
4. ( ) Administrador - Direção Geral/Órgãos Regionais-
5. ( ) Gerência Média - Direção Geral/Órgãos Regionais
6. ( ) Analistas/Assessores- Direção Geral/Órgãos Regionais

VI – Tempo de trabalho no Banco: \_\_\_\_\_ anos.

*Para responder às questões seguintes, preencha os espaços entre parêntesis, conforme a escala abaixo:*

Não Concordo

Concordo  
Totalmente

1

2

3

4

5

6

- Quanto mais **próximo** da **DIREITA** você se posicionar, **MAIOR** será a sua concordância com o que a frase descreve.
- Quanto mais **próximo** da **ESQUERDA** você se posicionar, **MENOR** será a sua concordância com o conteúdo da frase.
- Registre o número que melhor represente sua opinião. Caso a assertiva **não se aplique**, deixe-a **em branco**.

1	No ambiente empresarial brasileiro, o Banco do Brasil destaca-se pelo conhecimento da realidade dos clientes e do mercado.
2	No mercado financeiro brasileiro, os bancos oferecem aos seus clientes produtos e serviços iguais aos ofertados pelos seus concorrentes.
3	Dentro do mercado financeiro, o Banco do Brasil destaca-se de seus concorrentes pelo lançamento de produtos e serviços inovadores.
4	O significado da declaração de Missão do Banco do Brasil é compreendido com clareza pelos funcionários do BB? Visão de conhecimento
5	O desenvolvimento dos produtos e serviços do Banco do Brasil é uma atribuição exclusiva da Direção Geral.
6	O ambiente de trabalho no Banco do Brasil estimula os funcionários a compartilharem os seus conhecimentos com os outros colegas de trabalho
7	No Banco do Brasil, as atividades são realizadas tendo-se em vista os resultados a serem atingidos.
8	Os funcionários do Banco do Brasil utilizam-se das interações com os clientes como fontes de conhecimento aplicável à realidade de trabalho.
9	Os sistemas de informação existentes no Banco do Brasil são utilizados pelos funcionários para compartilharem seus conhecimentos com os colegas.
10	No Banco do Brasil, o ambiente de trabalho e as atividade diárias estimulam o trabalho em equipe.
11	Os funcionários sabem quais são os conhecimentos e as habilidades requeridos de cada um para ajudar o Banco a atingir seus objetivos e metas.
12	O Banco do Brasil é capaz de identificar os conhecimentos e as habilidades dos funcionários.
13	O ambiente de trabalho e as atividades realizadas no Banco do Brasil favorecem a reflexão crítica entre os funcionários.
14	No ambiente de trabalho no Banco do Brasil, os objetivos da equipe são priorizados em relação aos objetivos individuais.
15	O ambiente de trabalho no Banco do Brasil reforça as formas de controle dos superiores hierárquicos sobre seus subordinados.
16	O Banco do Brasil utiliza, de forma eficaz, os conhecimentos e as habilidades de seus funcionários para atingir seus objetivos e metas.
17	Para que o Banco do Brasil possa atingir os seus objetivos, tanto em nível corporativo, quanto em nível de agências, é fundamental a presença de funcionários dotados de autonomia e senso crítico.
18	Os funcionários do Banco do Brasil dispõem-se a utilizar os conhecimentos disponibilizados pelos outros colegas.
19	O Banco, através da experiência e dos conhecimentos dos funcionários, contribui para a geração de empregos e o fortalecimento das empresas no país.
20	Todos os funcionários do BB, independentemente do cargo que ocupam, são responsáveis pela criação de conhecimento relevante para o Banco.
21	O seu ambiente de trabalho favorece a criação de conhecimento relevante para o Banco do Brasil
22	Os funcionários do BB possuem os conhecimentos e habilidades necessárias para ajudarem o Banco do Brasil a atingir seus objetivos e metas.
23	Os funcionários do Banco do Brasil disponibilizam seus conhecimentos para que os outros colegas possam utilizar.
24	Apesar das rotinas e da padronização dos produtos e serviços do Banco do Brasil, os funcionários podem utilizar a criatividade para adaptar esses produtos e serviços à realidade dos clientes do BB.
25	O Banco do Brasil recompensa os funcionários dispostos a utilizarem os conhecimentos disponibilizados por outros colegas.

<b>26</b>	O lançamento permanente de novos produtos e serviços diferencia o Banco do Brasil de seus concorrentes.
<b>27</b>	A criação de conhecimento relevante para o Banco do Brasil é de responsabilidade da Direção Geral.
<b>28</b>	Os sistemas de comunicação existentes no BB são utilizados pelos funcionários para compartilharem conhecimentos com os outros colegas por todo o Banco.
<b>29</b>	No Banco do Brasil, o ambiente de trabalho favorece a inovação e a criatividade.
<b>30</b>	Os conhecimentos e as habilidades dos funcionários do Banco do Brasil influem diretamente sobre a qualidade do atendimento.
<b>31</b>	O Banco do Brasil recompensa os funcionários que estão dispostos a disponibilizarem seus conhecimentos para os outros colegas.
<b>32</b>	O ambiente de trabalho no Banco do Brasil reforça as formas de dependência dos funcionários em relação aos seus superiores hierárquicos.
<b>33</b>	Os funcionários têm acesso aos sistemas de informação e de comunicação do Banco do Brasil
<b>34</b>	No ambiente de trabalho do Banco do Brasil, existe tolerância aos erros dos funcionários.
<b>35</b>	As orientações estratégicas do Banco do Brasil são compreendidas com clareza pelos funcionários.
<b>36</b>	As parcerias com outras empresas são importantes fontes de conhecimentos e competências para o Banco do Brasil.
<b>37</b>	No ambiente de trabalho do Banco do Brasil, os objetivos organizacionais são priorizados em relação aos objetivos das suas unidades.
<b>38</b>	No Banco do Brasil, as atividades de trabalho representam oportunidade de autonomia por parte dos funcionários.
<b>39</b>	O papel das agências restringe-se à entrega, aos clientes, de produtos e serviços padronizados.
<b>40</b>	A ocorrência de problemas comuns com soluções semelhantes, entre as agências do Banco do Brasil, favorece a troca de informações e conhecimentos entre os funcionários.
<b>41</b>	Os conhecimentos e as habilidades dos funcionários do Banco do Brasil são reconhecidos pelos clientes.
<b>42</b>	No Banco do Brasil, o ambiente de trabalho e as atividades diárias favorecem a aprendizagem dos funcionários.
<b>43</b>	As orientações estratégicas do Banco do Brasil direcionam os funcionários para o atingimento de objetivos e metas em suas atividades de trabalho.
<b>44</b>	No ambiente de trabalho do Banco do Brasil, a harmonia e o relacionamento interpessoal são tão importantes quanto o atingimento de resultados.
<b>45</b>	O conhecimento dos funcionários sobre o mercado, construído ao longo da história do Banco do Brasil, é um diferencial competitivo diante da concorrência.

**ANEXO B – Tabelas de cruzamento de dados estatísticos****(1) Gênero e Cargo**

Cargo	1- Gerente de Agência	2-Gerência Média de Agência	3-Outros- Agência	4-Administrador – Direção Geral/ Órgãos Regionais	5-Gerência Média – Direção Geral/ Órgãos Regionais	6-Analistas/ Assessores – Direção Geral/Órgãos Regionais	TOTAL
Gênero							
Fem.	1,5%	28,0%	31,5%	5,5%	22,5%	11,0%	100%
Masc.	11,4%	28,3%	24,8%	4,9%	19,1%	10,6%	100%
TOTAL	8,2%	28,0%	27,0%	5,2%	20,4%	10,6%	100%

**(2) Gênero e Nível de Escolaridade**

Escolaridade	2º Grau Incompleto	2º Grau Completo	Superior Incompleto	Superior Completo	Pós-Graduação	Outros	TOTAL
Gênero							
Fem.	1,5%	7,1%	29,3%	36,9%	22,2%	3,0%	100%
Masc.	0,6%	8,0%	32,0%	32,0%	24,8%	2,8%	100%
TOTAL	0,9%	7,7%	31,0%	33,7%	23,9%	2,9%	100%

## (3) Escolaridade e Cargo

Cargo	Gerente de Agência	Gerência Média da Agência	Outros – Agência	Administrador - Direção Geral/ Órgãos Regionais	Gerência Média - Direção Geral/ Órgãos Regionais	Analistas/ Assessores - Direção Geral/ Órgãos Regionais	TOTAL
Escolaridade							
2º Grau Incompleto	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%	0,9%	1,7%	0,9%
2º Grau Completo	4,3%	7,5%	11,6%	3,3%	3,5%	10,0%	7,6%
Superior Incompleto	12,8%	37,3%	40,0%	30,0%	18,3%	30,0%	31,0%
Superior Completo	21,3%	29,2%	41,3%	26,7%	33,9%	40,0%	33,8%
Pós-Graduação	53,2%	21,1%	6,5%	36,7%	40,0%	16,7%	23,9%
Outros	8,5%	3,1%	0,6%	3,3%	3,5%	1,7%	2,8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

## (4) Tempo de Trabalho e Cargo

Cargo	Gerente de Agência	Gerência Média da Agência	Outros – Agência	Administrador - Direção Geral/ Órgãos Regionais	Gerência Média - Direção Geral/ Órgãos Regionais	Analistas/ Assessores – Direção Geral/ Órgãos Regionais	TOTAL
Tempo de Banco.							
Menos de 6	0,0%	13,8%	75,9%	0,0%	6,9%	3,4%	100%
De 6 a 11	0,0%	33,3%	20,0%	2,2%	40,0%	4,4%	100%
De 11 a 16	3,8%	34,9%	20,8%	3,8%	25,5%	11,3%	100%
De 16 a 21	11,5%	27,4%	20,4%	7,6%	19,7%	13,4%	100%
De 21 a 26	11,9%	34,1%	17,5%	6,3%	17,5%	12,7%	100%
26 e mais	18,9%	27,0%	8,1%	13,5%	16,2%	16,2%	100%
TOTAL	7,9%	28,7%	27,6%	5,4%	19,7%	10,8%	100%