

PUCRS

ESCOLA DE NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DARCI DE BORBA SANTOS JÚNIOR

**UM FRAMEWORK PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM  
INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS NO BRASIL**

Porto Alegre  
2020

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE NEGÓCIOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DARCI DE BORBA SANTOS JÚNIOR**

**UM FRAMEWORK PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS NO  
BRASIL**

Porto Alegre  
2020

**UM FRAMEWORK PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS NO  
BRASIL**

**DARCI DE BORBA SANTOS JÚNIOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Marcirio Silveira Chaves

Porto Alegre

2020

## Ficha Catalográfica

D278f de Borba, Darci

Um framework para implementação da gestão do conhecimento em instituições bancárias públicas no Brasil / Darci de Borba.

– 2021.

137.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Marcírio Chaves.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Frameworks de Implementação. 3. Setor bancário. 4. Modelos de Implementação. I. Chaves, Marcírio. II. Título.

**DARCI DE BORBA SANTOS JUNIOR**

Um Framework para Implementação da Gestão do Conhecimento em  
Instituições Bancárias Públicas no Brasil

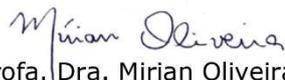
Dissertação apresentada como  
requisito parcial para a obtenção do  
grau de Mestre em Administração,  
pelo Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Escola de Negócios  
da Pontifícia Universidade Católica do  
Rio Grande do Sul.

Aprovado em 26 de fevereiro de 2021, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Marcirio Silveira Chaves  
Orientador e Presidente da sessão



Profa. Dra. Mirian Oliveira



Prof. Dr. Eduardo Henrique Diniz

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador, professor Marcirio Chaves, pelos ensinamentos, críticas construtivas, incentivo e confiança.

À professora Mirian Oliveira que, apesar de não ser minha orientadora, dedicou atenção e dedicação para direcionar este novato e confuso pesquisador.

Aos colegas de turma que, em um acordo tácito e mútuo de incentivo, ajudaram a sustentar o ânimo frente às intermináveis horas de leitura e escrita.

Aos participantes da pesquisa por dedicarem o seu tempo e conhecimento à atividade de fazer ciência.

Aos meus filhos, Milena e Thomas, que não pouparam palavras para me apoiar e demonstrar admiração. E, com uma maturidade exemplar, souberam preservar o silêncio quando esse foi necessário.

À minha esposa Lucia por tudo o que ela representa na minha vida. A sua compreensão e empatia ao meu esforço foram fundamentais para concluir esse feito.

# UM FRAMEWORK PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS NO BRASIL

## RESUMO

O conhecimento tem se tornado um ativo relevante no mercado. O interesse se deve em grande parte à sua notória capacidade de gerar inovação e vantagem competitiva. Por conta disso, a Gestão do Conhecimento (GC) se mostra como uma abordagem necessária para que as empresas de serviços possam se diferenciar perante os clientes, seja com intuito de ampliar ou de manter a fatia de mercado já conquistada. Diante da recente crise econômica que desequilibrou a matriz de resultados e dos avanços tecnológicos que abriram o setor para novos entrantes, o segmento bancário vem buscando formas de se reinventar diante de um cenário com mudanças aceleradas, redução das margens, aumento da inadimplência e perda de prestígio junto aos clientes. As escassas pesquisas sobre o tema GC que contemplem o setor bancário e as recorrentes alegações de falta de aplicabilidade dos modelos de implementação propostos na literatura, são apoiadas por índices decrescentes da participação dos gestores nas pesquisas de GC. Foi elaborado o *Framework* para Implementação da Gestão do Conhecimento em Instituições Financeiras (FIGCIF) com 60 fatores oriundos da análise e crítica das 10 estruturas existentes na literatura e as práticas de GC adotadas nas instituições financeiras a partir de uma pesquisa empírica com abordagem qualitativa e exploratória. Além de contribuir com novas variáveis e estruturas para compor os modelos de pesquisas acadêmicas, tais como as escolas de negócios e a adequação da linguagem, o FIGCIF inova em sugerir medidas de desempenho aplicáveis aos diferentes níveis de maturidade da implementação da GC. Os profissionais que atuam na GC ou nas Universidades Corporativas, dentro dos bancos, poderão encontrar orientação para planejar ou melhorar o processo de implementação da GC nas suas instituições, projeto que poderá ser facilitado pelo fluxograma apresentado nas contribuições gerenciais. O fato de o estudo ter sido realizado no contexto bancário permitiu a reflexão sobre elementos críticos e específicos do setor, aumentando o grau de assertividade das soluções relacionadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento; Frameworks de Implementação; Bancos Públicos; Modelos de Implementação.

# **A FRAMEWORK FOR IMPLEMENTING KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC BANKING INSTITUTIONS IN BRAZIL**

## **ABSTRACT**

Knowledge has become a relevant asset in the market. The interest is largely due to its notorious ability to generate innovation and competitive advantage. Because of this, Knowledge Management (KM) is shown as a necessary approach so that service companies can differentiate themselves from customers, whether with the intention of expanding or maintaining the market share already conquered. In view of the recent economic crisis that unbalanced the results matrix and the technological advances that opened the sector to new entrants, the banking segment has been looking for ways to reinvent itself in the face of a scenario with accelerated changes, reduced margins, increased default and loss of prestige with customers. The scarce research on the KM theme that contemplates the banking sector and the recurring allegations of lack of applicability of the implementation models proposed in the literature, are supported by decreasing rates of the participation of managers in KM research. The Framework for Implementing Knowledge Management in Financial Institutions (FIKMFI) was developed with 60 factors from the analysis and criticism of the 10 existing structures in the literature and the KM practices adopted in financial institutions based on empirical research with a qualitative and exploratory approach. In addition to contributing with new variables and structures to compose academic research models, such as business schools and language adequacy, FIKMFI innovates in suggesting performance measures applicable to different levels of KM implementation maturity. Professionals working at KM or at Corporate Universities, within banks, can find guidance to plan or improve the process of implementing KM in their institutions, a project that can be facilitated by the flowchart presented in management contributions. The fact that the study was carried out in the banking context allowed for reflection on critical and specific elements of the sector, increasing the degree of assertiveness of the related solutions.

**KEYWORDS:** Knowledge Management; Implementation Frameworks; Public Banks; Implementation Models.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo teórico da teoria da Visão Baseada em Conhecimento da Firma (KBV) ....	19
Figura 2: Hierarquia entre dados, informação e conhecimento.....	21
Figura 3: Modelo SECI - espiral do conhecimento .....	22
Figura 4: Processos da Gestão do Conhecimento.....	24
Figura 5: Dimensões do Balanced Scorecard (BSC).....	28
Figura 6: Medidas do processo de Gestão do Conhecimento.....	32
Figura 7: Modelo Integrado de Gerenciamento Proativo de Conhecimento (IPKMM).....	44
Figura 8: Modelo tecnologia de agentes e arquitetura do conhecimento. ....	46
Figura 9: Desenho de pesquisa. ....	65
Figura 10: Fluxograma para implementação da GC em bancos públicos no Brasil.....	110

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Lista das referências utilizadas no estudo dos <i>frameworks</i> .....	36
Tabela 2: Relação das empresas pesquisadas .....	69
Tabela 3: Caracterização dos entrevistados por faixa etária e sexo .....	69
Tabela 4: Setor de atuação dos entrevistados. ....	70
Tabela 5: Função exercida pelos entrevistados. ....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perspectivas do conhecimento e suas implicações para GC .....	22
Quadro 2: Medidas possíveis para GC com base nas perspectivas do BSC .....	29
Quadro 3: Componentes do Knowledge Circulation Process (KCP).....	30
Quadro 4: Métricas de resultados e processos da Gestão do Conhecimento.....	32
Quadro 5: Fatores relevantes para a implementação da Gestão do Conhecimento.....	34
Quadro 6: Estrutura de crescimento da Gestão do Conhecimento (KMG-SME).....	38
Quadro 7: Modelo de ecologia do conhecimento (DICE).....	39
Quadro 8: Relação entre os critérios e os componentes (EKMM - KT) .....	40
Quadro 9: Modelo de quatro fatores (3FAC) .....	41
Quadro 10: Fatores do espiral do conhecimento (SECI-AMB) .....	42
Quadro 11: Modelo arquivos nacionais (ARQ).....	42
Quadro 12: Modelo estratégia capacidade e conhecimento (SCK).....	43
Quadro 13: Modelo integrado de gerenciamento proativo do conhecimento (IPKMM). .....	45
Quadro 14: Modelo tecnologia de agentes e arquitetura do conhecimento (ARQK).....	47
Quadro 15: Modelo espiral do conhecimento para jogos de empresas (SECI-GAM). .....	48
Quadro 16: Consolidação dos frameworks propostos na literatura. ....	49
Quadro 17: <i>Framework</i> descritivo a partir da consolidação das propostas da literatura.....	50
Quadro 18: Estágios da implementação da GC.....	53
Quadro 19: Representação do <i>General KM Maturity Model</i> (G-KMMM). .....	54
Quadro 20: Representação do <i>Knowledge Navigator Model</i> (KNM). .....	55
Quadro 21: Resumo da revisão sistemática da literatura.....	56
Quadro 22: Organização do sistema financeiro nacional brasileiro. ....	57
Quadro 23: Classificação da pesquisa. ....	62
Quadro 24: Correspondência entre as etapas da pesquisa, os objetivos específicos e os instrumentos de pesquisa. ....	66
Quadro 25: Matriz de relacionamento entre os construtos, questões e referências .....	66
Quadro 26: Resumo das alterações propostas para o <i>framework</i> baseado na seção de criação do conhecimento.....	76
Quadro 27: Resumo das alterações propostas para o <i>framework</i> com base na seção de armazenamento do conhecimento. ....	79
Quadro 28: Resumo das alterações propostas para o <i>framework</i> com base na seção de compartilhamento do conhecimento.....	82

Quadro 29: Resumo das alterações propostas para o <i>framework</i> com base na seção de aplicação do conhecimento.....	85
Quadro 30: Resumo das alterações propostas para o framework com base na seção de implementação da GC. ....	87
Quadro 31: Resumo das alterações propostas para o framework com base na seção de medidas de desempenho em GC.....	89
Quadro 32: Consolidação das contribuições da pesquisa empírica para o framework descritivo .....	90
Quadro 33: Estrutura FIGCIF.....	101
Quadro 34: Estruturação do FIGCIF no modelo de maturidade .....	106

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- 3FAC - Modelo de três fatores
- AHP - *Analytical Hierarchy Process*
- ARQ - Modelo arquivos nacionais
- ARQK - Modelo tecnologia de agentes e arquitetura do conhecimento
- BACEN - Banco Central
- BSC - *Balanced Scorecard*
- CFA - *Confirmatory Factor Analysis*
- CK link - *Capability knowledge link*
- CKO - *Chief Knowledge Office*
- DICE - Modelo de ecologia do conhecimento
- EFA - *Exploratory Factor Analysis*
- EKMM - *Enterprise Knowledge Management Model*
- FIGCIF - *Framework para Implementação da Gestão do Conhecimento em Instituições Financeiras*
- GC - Gestão do Conhecimento
- IPKMM - Modelo Integrado de Gerenciamento Proativo de Conhecimento
- KBV - *Knowledge Based View*
- KCP - *Knowledge Circulation Process*
- KMG-SME - Modelo estrutura de crescimento da Gestão do Conhecimento
- KMPI - *Knowledge Management Performance Index*
- MMGC - Modelo de Maturidade do Gerenciamento do Conhecimento
- SC link - *Strategy capability link*
- SCK - Modelo estratégia capacidade e conhecimento
- SCK link - *Strategy-Capability-Knowledge*
- SECI-AMB - Modelo fatores do espiral do conhecimento para ambiente
- SECI-GAM - Modelo espiral do conhecimento para jogos de empresas

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1 Problema de pesquisa	11
1.2 Objetivos de pesquisa	14
1.3 Justificativa da pesquisa	15
1.4 Estrutura do trabalho	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>19</b>
2.1 Teoria da visão baseada em conhecimento (KBV)	19
2.2 Gestão do Conhecimento	20
2.2.1 Processos da Gestão do Conhecimento	23
2.2.1.1 Criação do conhecimento	24
2.2.1.2 Armazenamento do conhecimento	25
2.2.1.3 Compartilhamento do conhecimento	26
2.2.1.4 Aplicação do conhecimento	27
2.2.2 Medidas de desempenho em GC	28
2.2.3 <i>Frameworks</i> de implementação da Gestão do Conhecimento	33
2.2.3.1 <i>Frameworks</i> descritivos de Gestão do Conhecimento	37
2.2.3.2 <i>Frameworks</i> prescritivos de Gestão do Conhecimento	43
2.2.3.3 Consolidação dos <i>Frameworks</i> prescritivos e descritivos de Gestão do Conhecimento	48
2.2.4 Modelos de maturidade em GC	52
2.3 Gestão do Conhecimento em bancos	57
2.3.1 Instituições financeiras bancárias	57
2.3.2 Síntese das pesquisas sobre Gestão do Conhecimento em bancos	58
<b>3 MÉTODO</b>	<b>62</b>
3.1 Classificação da pesquisa	62
3.2 Desenho de pesquisa	63
3.3 Instrumentos de pesquisa	66

<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>69</b>
4.1 Caracterização dos entrevistados	69
4.2 Criação do conhecimento	71
4.2.1 Aquisição do conhecimento	71
4.2.2 Identificação e tratamento de lacunas	73
4.2.3 Incentivo à criação do conhecimento	74
4.2.4 Apropriação do conhecimento gerado nos trabalhos acadêmicos	75
4.3 Armazenamento do conhecimento	77
4.3.1 Incremento do conhecimento tácito	77
4.3.2 Conversão do conhecimento	78
4.3.3 Armazenamento por iniciativa do usuário	78
4.3.4 Padrão de armazenamento e atualização	79
4.4 Compartilhamento do conhecimento	80
4.4.1 Difusão e proteção do conhecimento	80
4.4.2 Trocas sociais, grupos específicos e competição	81
4.4.3 Incentivo ao compartilhamento	81
4.5 Aplicação do conhecimento	82
4.5.1 Aplicação nos processos, acesso e recuperação	82
4.5.2 Interpretação, evolução e apropriação nos processos de negócios	83
4.6 Implementação da gestão do conhecimento	85
4.6.1 Condições mínimas, facilitadores e dificultadores na implementação	85
4.6.2 Tipos de conhecimento e envolvimento das pessoas	86
4.7 Medidas de desempenho em gestão do conhecimento	87
4.7.1 Formatos de medição e presença nas avaliações profissionais	87
4.7.2 Defesa dos investimentos em GC e presença nas estratégias da empresa	88
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS</b>	<b>90</b>

5.2 Contribuições acadêmicas	105
5.3 Contribuições gerenciais	106
5.3.1 Apropriação do conhecimento a partir de trabalhos acadêmicos	107
5.3.2 Incremento do conhecimento tácito	107
5.3.3 Redação de normativos e manuais	108
5.3.4 Uso da tecnologia na GC	108
5.3.5 Medir o desempenho relacionado à GC	109
5.3.6 Implementar a GC	109
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>112</b>
6.1 Limitações e sugestões para pesquisas futuras	113
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE A - Carta de apresentação da pesquisa para a empresa</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE B - Protocolo de pesquisa qualitativa</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE C - Roteiro para entrevista semiestruturada</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE D - Roteiro para validação de especialistas</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE E - Termo de consentimento de entrevista</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE F – Convite Validação Framework e Roteiro de Pesquisa</b>	<b>130</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história diferentes tipos de ativos disputaram o protagonismo na economia. Partindo da era agrícola, em que a propriedade da terra definia os atores econômicos, chegou-se na era industrial quando o capital se forjou como principal instrumento de poder econômico (Toffler, 1980). Atualmente, na era da informação, o conhecimento é considerado o ativo mais importante, mesmo sendo intangível e volátil; e o interesse em gerenciá-lo e controlá-lo vem crescendo tanto na academia quanto nas empresas (Ali, Musawir & Ali, 2018). O conhecimento se posiciona hoje como a base da economia, utilizando, em grande parte das vezes, a tecnologia para viabilizar diferentes tipos de ações (de Borba *et al.*, 2020). Logo, as organizações que buscam encontrar as melhores estratégias para criar, entregar e capturar um maior valor para o mercado, percebem que o conhecimento se tornou uma das principais fontes de inovação e diferenciação (Oztemel & Arslankaya, 2012). Por conta dessa relevância, a Gestão do Conhecimento (GC) passa a ocupar uma posição central nos modelos de negócios com foco em criação de valor (Al-Debei & Avison, 2010). A GC é reconhecida como a disciplina que, através dos seus processos próprios, é usada pelas organizações com a finalidade de incrementar o conhecimento e gerar valor aos seus *stakeholders* (Ragab & Arisha 2013).

Analisando as pesquisas sobre GC nos últimos anos, é possível dividir os estudos em dois grandes estágios. No primeiro, o foco se estabelece em torno da definição do escopo da GC e compreensão dos processos. Aqui repousam as contribuições de Nonaka e Takeuchi (1997) que, entre outras, propõem o ciclo de conhecimento englobando as ações de socialização, externalização, combinação e internalização. No segundo estágio, que é mais recente, se entende o conhecimento como um ativo (Chen, Liang & Lin, 2010). As pesquisas nessa linha utilizam a visão baseada em conhecimento (KBV - *Knowledge Based View*), investigando os efeitos da GC no desempenho e nas capacidades organizacionais.

A GC se apresenta como um sistema para fornecer mecanismos que entreguem o conhecimento certo, para a pessoa certa, no momento oportuno e no lugar adequado (Liu, Duffy, Whitfield & Boyle, 2010). O principal objetivo dos *frameworks* de GC desenvolvidos ao longo dos últimos anos foi aumentar a vantagem competitiva por meio do capital intelectual da empresa e do conhecimento de mercado, como o *Enterprise Knowledge Management Model* - EKMM (Oztemel & Arslankaya, 2012). Apesar da relevância arguida quanto à participação gerencial, os *frameworks* de implementação da GC são pensados

principalmente para aplicação no nível operacional. Contudo, a integração dos níveis estratégico, tático e operacional em torno da proposta de GC, no sentido de torná-la mais efetiva, se mostra como um caminho necessário e um desafio a ser transposto (Oztemel & Arslankaya, 2012). É importante considerar que as organizações possuem propriedades de sistemas dinâmicos em seus níveis individual, grupal e departamental, nos quais são distribuídos os processos da GC (Chan & Chao, 2008).

Como atividade de planejamento, organização, coordenação, controle e avaliação, a GC se apoia em pilares como tecnologia, pessoas e processos; tendo a missão de agregar valor à organização por meio das ferramentas organizacionais para produção e integração de conhecimentos (Firestone & McElroy, 2003).

O interesse acadêmico pelos modelos de negócios bancários tem se mantido ao longo do tempo. Aspectos como a transformação digital, o aumento da inadimplência e a crise de imagem, criaram desafios gerenciais sem precedentes no setor bancário (Esteban-Sanchez *et al.*, 2017). Munidos da reconhecida agressividade do setor, que busca atingir e manter os níveis de rentabilidade que o caracterizam, os bancos apostam no conhecimento como um ativo com potencial para proporcionar sólida competitividade (Tan *et al.*, 2010).

Enquanto na academia a GC é medida com base na percepção dos colaboradores, na prática, as iniciativas de GC são operacionalizadas sem considerar a influência da percepção dos colaboradores e dos grupos (Singh & Gupta, 2014). As organizações ainda precisam vencer aspectos fundamentais para o desenvolvimento e implementação da GC. Tanto na capacidade de infraestrutura, que requer o estabelecimento de canais de comunicação para facilitar o compartilhamento de conhecimento, como junto aos agentes externos e internos no sentido de integrar as atividades do nível operacional com a estratégia de GC (Lee & Lan, 2011).

Da discussão sobre o ambiente dinâmico do setor bancário e da necessidade de se estabelecer mecanismos de implementação da GC, emerge o problema de pesquisa a ser debatido na dissertação.

## **1.1 Problema de pesquisa**

A implementação da GC surge com diferentes desafios, em especial no segmento bancário em que, comparado aos demais setores, as lacunas de GC são ainda maiores (Hung, Chou & Tzeng, 2011). A literatura reúne *frameworks* e modelos que prometem ajudar na

solução dos problemas relacionados à implementação da GC. No entanto, como os *frameworks* tendem a sofrer influência do setor a que se destinam, faltam alternativas adaptadas à implementação de GC para o segmento bancário que considerem suas características financeiras, tecnológicas, regulamentares e, sobretudo, a velocidade em que o contexto bancário se modifica (Cebi, Aydin & Gozlu, 2010; Abbas, Rasheed, Habiba & Shahzad, 2013; Liao, Chang, Hu & Yueh, 2012; Hung, Chou & Tzeng, 2011).

Por conta da escassez de estruturas que auxiliem na medição dos resultados da GC, a literatura também traz questões relativas à dificuldade em se estabelecer o valor da GC, sobretudo, naquelas organizações em que existe maior expectativa por resultados financeiros, como é o caso das instituições bancárias (Wu, Tzeng & Chen, 2009). Apesar disso, estudos revelam que a GC tem sido um dos fatores críticos para a obtenção e sustentação da vantagem competitiva, além de proporcionar desempenho superior às organizações (Selen, 2000; Chang & Ahn, 2005; Davenport & Volpel, 2001; Ndlela & du Toit, 2001; Carneiro, 2000).

Os estudos sobre implementação de GC apresentam lacunas no que diz respeito à relação teoria e prática. Enquanto contribuição gerencial, a aplicação prática dos resultados das pesquisas tem reduzido, influenciando o engajamento dos profissionais de negócios em pesquisas de GC (Ragab & Arisha, 2013). Um extenso estudo de Serenko, Bontis, Booker, Sadeddin e Hardie (2010) analisou 2.175 artigos de periódicos no período de 1998 e 2008 e constatou que, além de uma queda significativa nas contribuições gerenciais para às pesquisas de GC, apenas 0,33% da pesquisa em GC envolvia estudos de campo. Essa desconexão afasta os profissionais dos estudos sobre GC, resultando em um baixo índice de uso dos achados acadêmicos nas organizações, tornando assim grande parte do trabalho produzido irrelevante (Booker, Bontis & Serenko, 2008). Um dos principais pontos dessa lacuna vem justamente da falta de planos para implementação prática, dado que a característica preponderante desses *frameworks* é o alto grau de abstração teórica.

Os *frameworks* podem ser classificados como prescritivos, descritivos ou híbridos. Os descritivos vão se deter aos procedimentos de GC, sem considerar os aspectos práticos, logo, são propostas com um maior nível de abstração; e as estruturas prescritivas fornecem os atributos de GC relevantes para o sucesso ou fracasso das iniciativas, logo, são essencialmente orientadas às tarefas (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001). Outro aspecto relevante é a carência de *frameworks* ou modelos de maturidade de GC que capturem informações quantificáveis suficientes sobre o escopo orçamentário ligado à GC, isso expõe uma barreira, visto que,

iniciativas de gerenciamento seguem diretrizes norteadas por resultados financeiros e requerem medidas financeiras quantificáveis (Hsieh, Lin & Lin, 2009). Tal evidência foi corroborada pelo estudo sobre indicadores que medem a GC de Goldoni e Oliveira (2010) e propuseram alguns indicadores para métricas do processo, que serão qualitativas e quantitativas, assim como medidas de resultado financeiras e não financeiras. Pee e Kankanhalli (2009) integraram os modelos de maturidade existentes para propor um modelo geral de GC, ao aplicarem em determinada amostra, identificaram que uma unidade encontrada em um nível de maturidade raramente implementa práticas que caracterizam níveis de maturidade mais elevados. Assim, sugerem a investigação da importância relativa das práticas em cada estágio. Também propõem que pesquisas futuras relacionem outros aspectos – além dos pilares pessoas, processos e tecnologia – tais como, fatores situacionais no desenvolvimento de GC que, neste artigo, são identificados pelos processos de GC. Os autores argumentam que é necessário considerar os aspectos do ambiente interno e externo na aplicação dos modelos.

Os avanços tecnológicos ao passo que otimizam os processos bancários também abrem o mercado para novos entrantes, como as instituições financeiras digitais (*fintechs*) (Romãnova & Kudinska, 2016). Com intuito de integrar a tecnologia e o objetivo de fornecer serviços financeiros considerados altamente úteis aos consumidores, a *fintech*, em geral, oferece serviços de forma especializada, no entanto, já existem instituições financeiras digitais mais completas que buscam reunir uma gama maior de serviços financeiros (Chang *et al.*, 2016). Convém considerar também que as *fintechs* impõem desafios aos bancos por conta da sua estrutura de custo otimizada, já que, via de regra, se caracterizam por atuarem somente de forma online via aplicativos e sites (Romãnova & Kudinska, 2016). Logo, estruturas que viabilizem a troca de conhecimento entre os bancos convencionais e as *fintechs* podem auxiliar no avanço do setor.

Esse trabalho pretende delimitar seu campo de estudo às instituições financeiras bancárias públicas, por conta da peculiaridade de gestão desse tipo de organização, cuja conceituação estará detalhada na seção 2.2.1 Instituições financeiras bancárias. Na pesquisa de Uğurlu e Kızıldağ (2013) realizada na Turquia constatou-se que não existem diferenças significativas entre os bancos públicos e privados no que diz respeito aos componentes da GC, no entanto, os pesquisadores recomendam que a relação entre a GC e os resultados necessite de análises a partir de diferentes perspectivas além da percepção dos colaboradores, que foi usada no estudo. Portanto, considerando o ambiente regulatório brasileiro que conta com

diversos mecanismos econômicos e sociais que impõem atividades extras aos bancos públicos e as condições diferenciadas em que essas instituições atuam, como por exemplo, a regulação das contratações por conta da lei de licitações (Lei n. 8.666, 1993), faz sentido um estudo específico em bancos do setor público brasileiro que possa reunir informações para estudos futuros que confirmem ou refutem essa semelhança entre bancos públicos e privados. Essa diferenciação se faz necessária dentro do contexto em que se discute a aplicabilidade dos *frameworks* de implementação da GC, pois, quanto mais pragmático eles forem, mais específicos precisarão ser.

A integração se faz necessária diante do fato que a GC é entendida de maneira distinta nos diferentes níveis de uma organização, o que torna a sua implementação ainda mais complexa. Os gestores precisam lidar com barreiras invisíveis, já que processos como intuir ideias, resolver problemas e interpretar as ideias ocorrem dentro da "mente" das pessoas (Singh & Gupta, 2014). Oztemel e Arslankaya (2012) buscaram entregar uma perspectiva mais abrangente, com o modelo chamado de "Torre do Conhecimento", por exemplo, buscando atingir a integração da GC nos níveis estratégico, tático e operacional. Modelos assim, não tratam apenas do uso do conhecimento, mas criam estratégias de GC, procurando criar ações que interfiram na própria cultura do conhecimento da empresa.

Diante das perspectivas elencadas, essa dissertação propõe a seguinte questão de pesquisa: **Como implementar a Gestão do Conhecimento em instituições financeiras bancárias públicas no Brasil?**

## **1.2 Objetivos de pesquisa**

O objetivo geral da pesquisa é propor um *framework* para implementação da GC em instituições bancárias públicas no Brasil.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- 1) Analisar as práticas de Gestão do Conhecimento em instituições financeiras públicas no Brasil;
- 2) Propor um *framework* prescritivo para implementação da Gestão do Conhecimento em instituições financeiras públicas no Brasil;
- 3) Validar o *framework* com especialistas do setor público financeiro e Gestão do Conhecimento.

### 1.3 Justificativa da pesquisa

A queda na participação dos profissionais e a redução das pesquisas de campo relatadas por Serenko *et al.* (2010) é um problema crítico que precisa de atenção. A busca pela retomada dos profissionais aos estudos de GC é mais do que uma necessidade prática, pois contribui para dar sentido ao trabalho acadêmico também.

A aplicação dos princípios de GC tem atraído a atenção do setor de serviços financeiros, no entanto, as ações ainda são dispersas para que possam ser transformadas em soluções mais pragmáticas (Taherparvar, Esmaeilpour & Dostar, 2014). No segmento bancário, estudos sugerem que o nível de GC e suas aplicações demonstraram ter impacto no desempenho da empresa, sendo esse o principal enfoque desenvolvido nesse segmento (Wang, 2004). Em setores análogos, como o mercado de segurança pessoal, a maior parte da atenção foi dada ao desenvolvimento do sistema de GC, encontrando barreiras no sentido de estabelecer o reconhecimento a respeito de GC entre os funcionários. Quando tratamos da implementação de GC, em geral, a falta de visão corporativa pode dificultar a implantação em uma organização (Yang, 2004).

Para Ragab e Arisha (2013), as pesquisas devem evoluir para a adoção de um modelo global, a espelho do *Balanced Scorecard* (BSC). Para tal, basta analisar os efeitos positivos que o foco em medição do desempenho da GC forneceu para a pesquisa durante a década anterior, claro que, dimensões de desempenho nem sempre esclarecem onde existem problemas e a contribuição de agregação de valor, mas são eles que permitem a aproximação da academia com a prática. Cabe ressaltar que, conforme recomendações de Sunassee e Sewry (2002) o uso exclusivo de indicadores financeiros não é recomendado, pois, existem aspectos do processo de geração de valor que não possuem relação direta com as variáveis financeiras, como por exemplo, a experiência dos funcionários de uma organização, ainda assim, não podemos declarar que tal experiência não possui valor. Portanto, as entregas da GC nem sempre poderão ser quantificadas em termos monetários e caberá à alta gerência tomar ciência disso e identificar outras formas de representação do progresso (Sunassee & Sewry, 2002). Estudos comparativos, como o realizado com PMEs de Taiwan e Hong Kong, por exemplo, analisaram os propósitos de adoção de GC. Nele foi identificado que o gerenciamento de recursos de conhecimento é considerado o principal objetivo da busca por GC em operações comerciais e pode contribuir para aumentar a vantagem competitiva, melhorar os processos de negócios, reduzir a sobreposição, aumentar os lucros e inspirar a inovação (Lee & Lan, 2011).

Analisando a literatura sobre as iniciativas de implementação de GC no setor bancário, que hoje pode ser dividido entre bancos privados e públicos, percebemos como escassos os estudos sobre implementação da GC em bancos. Uma busca realizada em novembro de 2019 com os termos “("knowledge management model" OR "knowledge management *framework*") AND (deployment or implementation) AND banking” junto aos repositórios de artigos científicos Scopus, Web of Science e ProQuest não relacionou nenhum trabalho publicado sobre o tema nos últimos dez anos, ao contrário de outros setores.

A proposta de um *framework* de implementação da GC em instituições financeiras vem ao encontro com as demandas do setor, além de proporcionar o desenvolvimento do campo de estudo por meio da discussão de elementos teóricos. O conceito de *framework* considera uma estrutura híbrida que inclui elementos prescritivos e descritivos, com intuito de alinhar a GC. A estrutura geral que resulta da atenuação das falhas facilita o desenvolvimento da visão holística, necessária para identificação das atividades-chave para a GC e das partes que a impactam, como objetivos de negócios, cultura, pessoas e aprendizado (Rubenstein-Montan *et al.*, 2001). O *framework* é importante para uma estrutura de GC justamente por evidenciar a ligação entre as iniciativas de GC e as metas da organização, justificando assim as ações que são propostas e tornando mais clara a geração de valor (Sunassee & Sewry, 2002).

Analisando o mercado bancário, é possível identificar que o *spread* bancário no Brasil, que é a diferença entre a taxa de juros cobrada aos tomadores de crédito e a taxa de juros paga aos depositantes pelos bancos (Afanasieff, Lhacer & Nakane, 2002), sofreu queda nos últimos anos por conta da redução de seus componentes. Dentre os quais o maior é o custo da inadimplência que, conforme dados do relatório do BACEN (Goldfajn, 2017), foram de 55,7% em 2017. Considerando a média entre 2011 e 2016, cerca de 80% do *spread* bancário corresponderam aos custos de inadimplência, administração, tributos, depósitos compulsórios, Fundo Garantidor de Crédito - FGC, entre outros. O lucro dos bancos nas operações de crédito equivale a 23% do *spread*, considerando recursos livres e direcionados, e configura como principal ferramenta para manter os níveis de capital (Basileia) e os investimentos. Os investimentos do setor bancário em tecnologia somaram R\$ 118,7 bilhões entre 2012-2017, com média anual de R\$ 19,8 bilhões, sendo o maior setor em investimentos em tecnologia no Brasil e o segundo maior do mundo atrás apenas do governo. As principais inovações que impulsionam a revolução digital no setor bancário dizem respeito à experiência do usuário, *analytics*, inteligência artificial e *open banking*. Em 2016, as transações por

*mobile banking e internet banking* superaram a marca de 65 bilhões, representando mais da metade das transações (Portugal, 2018). A contextualização do setor bancário na perspectiva tecnológica se mostra relevante dado a interferência que os avanços tecnológicos promoveram inovações nos serviços financeiros. Inicialmente oferecendo opções de consulta e comunicação com a instituição, as ferramentas eletrônicas dos bancos receberam atenção e investimento pesado em segurança para aumentar a confiabilidade dos seus processos e, aos poucos, avançam para popularizar funcionalidades mais complexas que integram as mais diversas operações financeiras (Razzaque, Cummings, Karolak, & Hamdan, 2020).

A comparação entre bancos privados e públicos, também foi alvo de investigação. Para Halkias *et al.* (2013), as práticas de GC nos bancos dos Emirados Árabes variam apenas em nível cultural quando se comparam bancos privados e públicos, como pode acontecer com qualquer empresa ainda que do mesmo tipo. A constatação de que não há diferenças entre os bancos públicos e privados, no que diz respeito aos componentes da GC, baseado na percepção dos empregados dos próprios bancos, foi o achado de Uğurlu e Kızıldağ (2013). No entanto, os pesquisadores do estudo recomendam que a relação entre a GC do setor bancário e os resultados necessite de análises a partir de diferentes perspectivas. Dessa forma, considerando o ambiente regulatório específico do Brasil, tal como a lei de licitações (Lei n. 8.666, 1993), a necessidade de identificação dos componentes que influenciam o processo de GC no setor bancário por meio de uma análise empírica e a oportunidade de determinar as diferenças entre os bancos privados e públicos, no contexto das práticas de GC, torna relevante um estudo específico em bancos do setor público no Brasil. O presente trabalho pode dar início à discussão do tema na perspectiva brasileira avaliando as instituições financeiras públicas e tal estudo pode contribuir com a formulação de estratégias de GC melhor adaptadas à realidade de cada entidade.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Este trabalho inicia na introdução onde são apresentados problema, objetivos e justificativa da pesquisa. Na sequência é apresentado o referencial teórico com a Teoria da visão baseada em conhecimento (KBV) no item 2.1, Gestão do Conhecimento no item 2.2 que abrange processos da Gestão do Conhecimento, as medidas de desempenho em GC, os *frameworks* de implementação da Gestão do Conhecimento e os modelos de maturidade. Segue no item 2.3 com a Gestão do Conhecimento em bancos, que detalha a classificação das instituições financeiras bancárias e resume as pesquisas sobre Gestão do Conhecimento em

bancos. Na sequência o método de pesquisa no item 3, que detalha a classificação da pesquisa, o desenho de pesquisa, os instrumentos de coleta e a forma que a pesquisa foi executada. No item 4 é detalhada a análise dos resultados que foi classificada de acordo com as categorias. No item 5 os resultados da pesquisa são discutidos e algumas contribuições acadêmicas e gerenciais são projetadas. Por fim, no item 6 são trazidas as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico trata da teoria da Visão Baseada em Conhecimento da Firma (KBV) que dá suporte para diversos *frameworks* utilizados na dissertação, Gestão do Conhecimento e os seus processos, seguido pelas medidas de desempenho e os *frameworks* prescritivos e descritivos que servirão de base para análise dos *frameworks* descritos como base da pesquisa. São abordadas também as pesquisas sobre Gestão do Conhecimento em bancos.

### 2.1 Teoria da visão baseada em conhecimento (KBV)

A visão baseada no conhecimento (Knowledge Based View - KBV) surgiu como um tópico relevante no que diz respeito à gestão estratégica da empresa. O reconhecimento do conhecimento como gerador de vantagem competitiva, levou a compreensão de que os ativos intangíveis oriundos de aplicações, criação e compartilhamento de conhecimento, oferecem uma oportunidade para uma vantagem competitiva sustentável. Uma peculiaridade importante em relação aos ativos de conhecimento é que a sua qualidade depende diretamente da qualidade do conhecimento empregado (Lee, Lee & Kang, 2005). As relações propostas pelo modelo da KBV, podem ser verificadas na Figura 1.

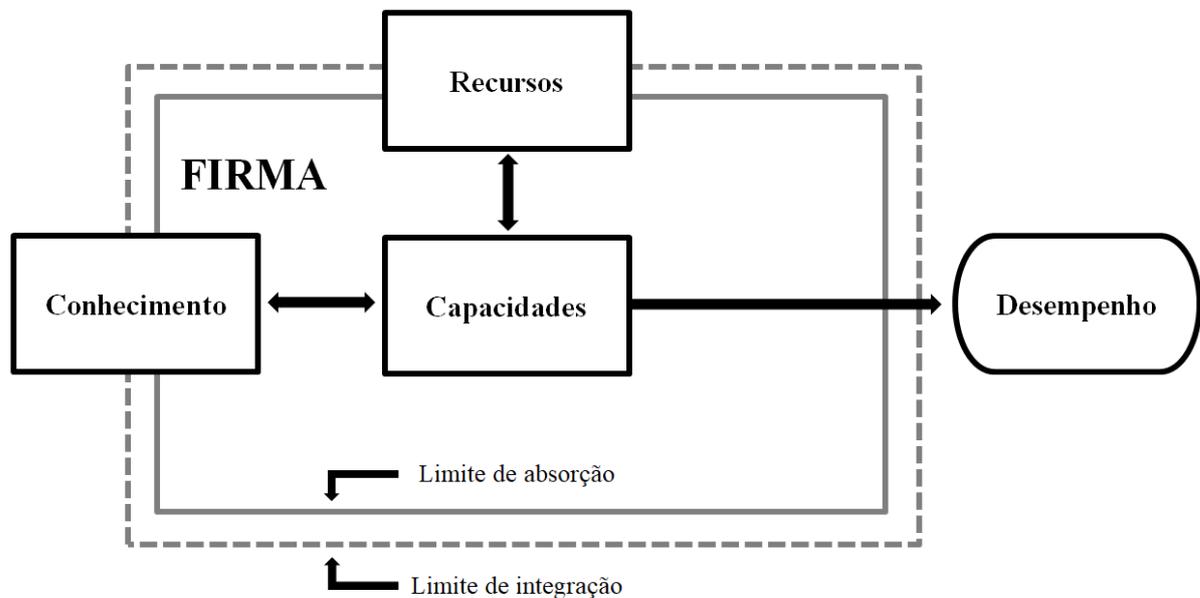


Figura 1: Modelo teórico da teoria da Visão Baseada em Conhecimento da Firma (KBV)  
Fonte: Kaplan, Schenkel, von Krogh e Weber (2001)

A eficiência produtiva que envolvia diferentes recursos não depende, necessariamente, dos melhores recursos, mas sim de conhecer o desempenho relativo deles, essa abordagem considera as empresas como órgãos que geram, integram e distribuem conhecimento (Narasimha, 2000; Miller 2002). A capacidade de criar valor não se baseia tanto em recursos físicos ou financeiros quanto em um conjunto de conhecimentos intangíveis. De acordo com a KBV, o produto da vantagem competitiva vai depender da capacidade da organização em produzir ativos de conhecimento que gerem competências. A suposição fundamental da KBV é de que a empresa tem no conhecimento os insumos críticos na produção e fonte primária de valor (Grant, 1996).

Os *frameworks* serão tratados na seção específica, por hora, é importante destacar que existe a necessidade de expandir o entendimento sobre o efeito dos *frameworks* de implementação de GC no desempenho organizacional, pois ainda há certo grau de incerteza quanto a essa relação e a sua força (Widener, 2006; Asiaei & Jusoh, 2017). A proposição de um modelo teórico que busque esclarecer o vínculo entre o desempenho da GC e o desempenho da empresa foi alvo dos estudos de Asiaei e Bontis (2019). Os autores sintetizaram o KBV da empresa e a noção de ajuste como mediação. O *framework* analisou o uso diversificado das medidas de desempenho, adicionando dimensão social e ambiental à estrutura do BSC.

Theriou, Aggelidia e Theriou (2009) modelaram a relação entre os efeitos diretos da configuração da estratégia, os efeitos de ativos específicos da empresa e os recursos de conhecimento, concluindo que todos contribuem significativamente para a criação e sustentabilidade da vantagem competitiva. Essa relação é medida pela geração de receitas. Portanto, na perspectiva dos autores, ambas as abordagens da RBV e KBV se complementam e explicam melhor a criação e a sustentabilidade da vantagem competitiva.

A partir dessas lentes teóricas que dão base para os estudos de GC, na próxima seção serão melhor detalhados os principais processos da GC.

## **2.2 Gestão do Conhecimento**

A Gestão do Conhecimento (GC), enquanto disciplina, surgiu na década de 50 e exigiu atenção e apoio dos diferentes setores industriais. Muitas organizações estão se inteirando dos processos de GC com a finalidade de incrementar o conhecimento dentro e fora da organização, gerando ainda mais valor aos seus *stakeholders* (Ragab & Arisha 2013).

A definição de conhecimento mais aceita pela literatura é aquela que propõe uma hierarquia de três níveis: dados, informações e conhecimento, conforme demonstrado na Figura 2. Existem outras definições, como por exemplo, um estado de espírito (Schubert, Lincke & Schmid, 1998), um processo (Zack, 1999), um objeto (Zack, 1999), uma condição de acesso (McQueen, 1998), ou uma capacidade (Carlsson, El Sawy, Eriksson & Raven, 1996), entre outras definições (Chang & Ahn, 2005). Neste trabalho será utilizada a perspectiva da hierarquia do conhecimento, por compreender que o paradigma permite estruturar melhor as etapas dos processos de GC.



Figura 2: Hierarquia entre dados, informação e conhecimento  
Fonte: Adaptado de Ragab e Arisha (2013)

Na perspectiva de Stevens, Millage e Clark (2010), todo conhecimento é baseado em informações, mas nem todas as informações poderão se tornar conhecimento; e nesse ponto que a GC entrega o seu valor, pois, ao ajudar a transformar informações em tendências, produtos e maior lucratividade por meio dos seus processos robustos de gerenciamento de conhecimento, ela permite a vinculação do conhecimento a um propósito ou ideia. Alavi e Leidner (2001) consideram que o conhecimento possui características multifacetadas e resumiram a distinção entre essas perspectivas sobre o conhecimento em: estado de espírito, objeto, ter acesso à informação ou potencial para influenciar ações futuras. O Quadro 1 resume as ideias do autor.

O fluxo de informações cria e organiza o conhecimento, que é ancorado no compromisso e nas crenças da pessoa que o detém, logo, o conhecimento é relacionado com a ação humana (Nonaka, 1994).

Quadro 1: Perspectivas do conhecimento e suas implicações para GC

Perspectivas		Implicações para GC
Estado de espírito	Conhecimento é o estado de conhecimento e compreensão	GC envolve a melhoria da aprendizagem e compreensão do indivíduo por meio do fornecimento de informações
Objeto	O conhecimento é um objeto a ser armazenado e manipulado	A questão chave do GC é construir e gerenciar estoques de conhecimento
Processo	Conhecimento é um processo de aplicação de experiência	O foco da GC está nos fluxos de conhecimento e no processo de criação, compartilhamento e distribuição de conhecimento
Acesso à informação	O conhecimento é uma condição de acesso à informação	O foco da GC é o acesso organizado e a recuperação de conteúdo
Capacidade	Conhecimento é o potencial para influenciar a ação	GC é sobre a construção de competências essenciais e compreensão de know-how estratégico

Fonte: Alavi e Leidner (2001, p.13)

O modelo de conversão SECI proposto por Nonaka (1994) baseado nessa dicotomia, supõe que o conhecimento mais valioso está contido na mente dos indivíduos na forma tácita e somente poderá agregar algum valor à organização a partir do momento que for convertido em explícito. A teoria de conversão de conhecimento pressupõe que a criação ocorre por meio da transferência entre os modos tácito e explícito que acontece por meio dos quatro modos de conversão: 1) do conhecimento tácito para o conhecimento tácito, 2) do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, 3) de conhecimento explícito ao conhecimento explícito e 4) do conhecimento explícito ao conhecimento tácito, conforme Figura 1.

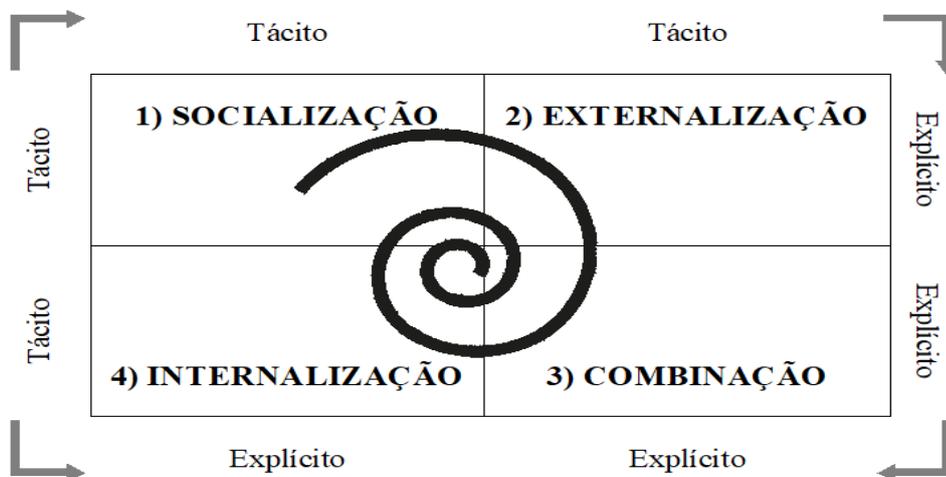


Figura 3: Modelo SECI - espiral do conhecimento

Fonte: Nonaka (1994).

Enquanto estratégia de criação de valor, a GC tem como matéria prima os ativos intangíveis de uma organização. Por conta disso, muitas vezes a perspectiva unicamente tecnológica tende a inibir o crescimento e o seu real poder de transformação, desconsiderando outros pilares importantes (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001).

Apesar de, em geral, existir falta de consenso sobre questões elementares no GC, tais como conceitos teóricos e filosóficos, há um nível mais alto de concordância em questões secundárias, como a importância da TI e os fatores que contribuem para o sucesso da GC organizacional (Ragab & Arisha, 2013).

Um dos questionamentos emergentes trata sobre o tipo de configuração mais adequada para uma organização. Entre adotar uma abordagem mais abrangente ou focar em determinados processos, Chen, Liang e Lin (2010) buscaram investigar quais tipos de configuração de conhecimento devem ser mantidos na organização e o que a organização deve fazer para gerenciar a evolução do conhecimento para atender à mudança dinâmica do ambiente de negócios. Al Ahbabi, Singh, Balasubramanian e Gaur (2019) puderam comparar os resultados do setor público em relação ao setor privado, inferindo que a relação entre processos de GC e desempenho da empresa. As medidas utilizadas consideravam aspectos da inovação, qualidade e desempenho operacional. Foi possível encontrar uma relação positiva e significativa entre os processos de GC e a competitividade da empresa. Neste sentido, a pesquisa nos permite considerar que os processos de GC surtem efeitos positivos no desempenho do setor público assim como acontece no setor privado.

### 2.2.1 Processos da Gestão do Conhecimento

A sociedade vem passando por transformações ao longo do tempo. As eras convergem ao ponto que foi chamado de “sociedade do conhecimento” (Drucker, 1968). A mudança de pensamento provocada pelo aumento da importância do conhecimento implica em uma nova abordagem sobre inovação no ambiente organizacional, pois já não há mais espaço para o paradigma da organização como sistema de processamento de informações ou resolução de problemas (Al Ahbabi *et al.*, 2019). Os novos desafios exigem aceitação do papel criador que as empresas necessitam assumir frente à sociedade de conhecimento, esse papel trafega basicamente por quatro processos (Nonaka, 1994): 1) criação, 2) armazenamento, 3) compartilhamento e 4) aplicação do conhecimento, que podem ser visualizados na Figura 4.

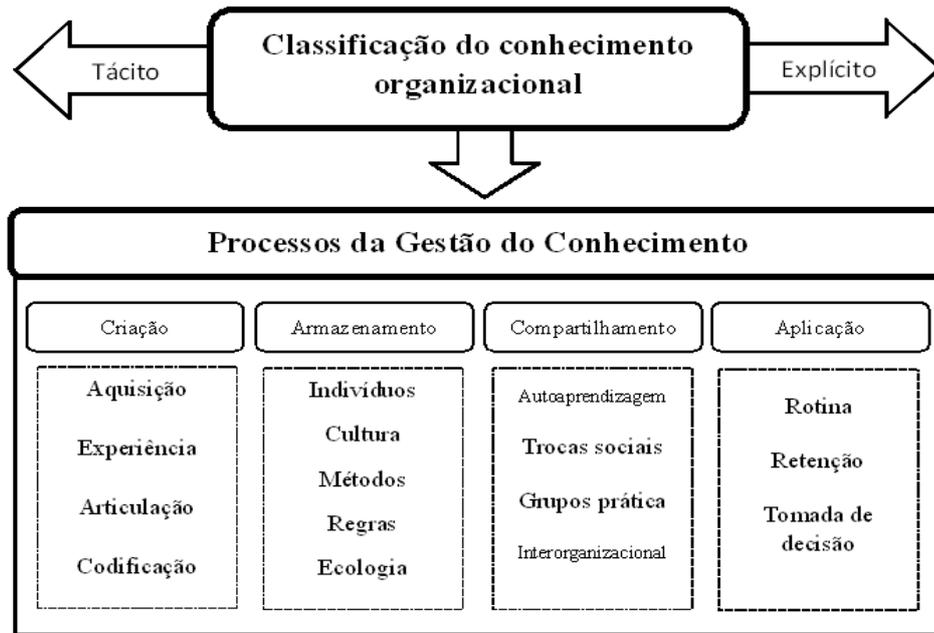


Figura 4: Processos da Gestão do Conhecimento  
 Fonte: Al Ahabbi *et al.* (2019); Gonzalez e Martins (2017).

Estes processos serão melhor detalhados nos subcapítulos a seguir.

#### 2.2.1.1 Criação do conhecimento

As dimensões relativas à criação do conhecimento admitem o papel do indivíduo e, mais precisamente, do seu compromisso com o processo de criação do conhecimento. Por conta disso, a criação do conhecimento pode ser entendida como um diálogo contínuo entre conhecimento tácito e explícito (Nonaka, 1994). Conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado e armazenado em vários formatos, como manuais, por exemplo, logo, assume-se que ele pode ser transferido sem perdas (Stevens, Millage & Clark, 2010). Já o conhecimento tácito, por outro lado, está mais relacionado com as experiências de um indivíduo e suas opiniões, assim, o armazenamento dele é impossibilitado (Grant, 2007).

Gonzalez e Martins (2017) destacam três mecanismos de criação do conhecimento, considerando a premissa de que a criação do conhecimento possui como requisito a habilitação das capacidades dinâmicas da organização: 1) acumulação de experiência, 2) articulação de conhecimento e 3) codificação de conhecimento. Estes mecanismos constituem um ciclo de evolução do conhecimento.

O processo de criação do conhecimento por vezes é substituído nos modelos teóricos pelo processo de aquisição do conhecimento, nesse trabalho se optou pelo primeiro por entender que este abrange o segundo, logo, é mais amplo. A aquisição do conhecimento vai se

referir tanto aos processos intraorganizacionais de absorção do conhecimento quanto à identificação e absorção de conhecimento de origem externa, portanto, se parte da premissa de que a aquisição consiste na criação de conhecimento dentro da organização por meio de um processo de aprendizagem, e também na aquisição de conhecimento externo (Gonzalez & Martins, 2017).

Não se considera que a criação de novos conhecimentos aconteça a partir do absoluto zero, pois ela depende da reordenação daquilo que já se conhece para nutrir novos processos que por fim vão gerar novos conhecimentos (Al Ahbabi *et al.*, 2019). Estudos confirmam que pessoas que trabalham juntas possuem maior facilidade em criar novos conhecimentos (Chong, Salleh, Ahmad & Sharifuddin, 2011). Por tal motivo, as reuniões de ideias se mostram úteis no sentido de gerar novos *insights* (Hutchinson & Quintas, 2008). Em uma linha mais motivacional, pode-se conferir que os sistemas de recompensa para novas ideias apresentam resultados positivos no que diz respeito ao incentivo às contribuições intelectuais (Altinay, Altinay & Gannon, 2008).

#### 2.2.1.2 Armazenamento do conhecimento

O armazenamento de conhecimento é processo que vai formar a memória organizacional, cujo registro será feito via sistemas físicos sob o aspecto formal e informalmente retido na forma de valores, normas e crenças, que se associam à cultura e estrutura organizacional (Alavi & Leidner, 2001). Gonzalez e Martins (2017) relacionam cinco formas de armazenamento do conhecimento: 1) indivíduos que constituem a organização, 2) a cultura define o caminho de pensar e sentir, 3) o processo de transformação de métodos de trabalho, 4) o conjunto de regras, hierarquias e atribuições e 5) o ambiente que promove o processo de compartilhamento. A tecnologia da informação (TI) aparece como ferramenta-chave, oferecendo suporte e condições para codificação, criação de diretórios e criação de redes do conhecimento (Alavi & Leidner, 2001).

O armazenamento de conhecimento é um processo independente da criação do conhecimento, se mostra importante no sentido de disponibilizar esse conhecimento para um momento futuro da organização. Além disso, apesar das dificuldades de armazenamento, é importante a captura do conhecimento tácito também, por meio dos registros das informações sobre as experiências e os conhecimentos dos indivíduos em uma organização e, após, permitir o acesso a quem possa fazer sentido na organização (Al Ahbabi *et al.*, 2019). Por conta da sua característica, o conhecimento explícito sobre o trabalho padronizado pode ser

facilmente capturado por escrito. A captura de conhecimento explícito é a abordagem sistemática de coletar, organizar e refinar informações de uma maneira que facilita a localização de informações e facilita o aprendizado e a solução de problemas (Dalkir, 2017). Cabe ainda considerar que nem todo tipo de conhecimento tácito é passível de captura e armazenamento, como a criatividade, por exemplo (Moorman & Miner, 1997).

### 2.2.1.3 Compartilhamento do conhecimento

O compartilhamento do conhecimento engloba as atividades de transferência ou disseminação de conhecimento de uma pessoa, grupo ou organização para outra; incluindo as dimensões tácita e explícita (Al Ahabbi *et al.*, 2019). Por vezes o compartilhamento do conhecimento é identificado nos modelos de GC como processo de distribuição do conhecimento, nesse trabalho se optou por utilizar o termo compartilhamento por conta de o seu uso ser mais frequente e melhor identificar o conjunto de ações que o compõem.

A posse do conhecimento é insuficiente para gerar o valor esperado, logo, a organização precisa promover a circulação desse conhecimento como forma de gerar aprendizado e produzir reflexos no desempenho (Zhang, Chen, Vogel, Yuan & Guo, 2010). O compartilhamento do conhecimento tem sido um dos processos de GC mais amplamente pesquisados na literatura, já tendo sido identificados os fatores que podem facilitar ou inibir o compartilhamento do conhecimento. Uma das correntes aposta em fatores críticos como: propriedade do conhecimento compartilhado, crenças e atitudes, motivação individual e cultura (Liao *et al.*, 2012; Rasoulinezhad, 2011; Rao & Kumar, 2011; Uğurlu & Kızıldağ, 2013; Pinjani & Palvia, 2013). Outra corrente aponta para a combinação de múltiplos fatores (Islam *et al.*, 2012), como por exemplo, a teoria do capital social, que reúne três dimensões: relacional, estrutura e cognitiva (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Entre os fatores que afetam o compartilhamento do conhecimento, um ponto discutido na literatura envolve a percepção do custo do comprometimento afetivo relacionado ao investimento em confiança nas relações entre colegas para compartilhamento do conhecimento. Para Casimir, Lee e Loon (2012) o desafio foi entender se existe relação direta entre comprometimento afetivo e compartilhamento do conhecimento, e se a relação pode ser moderada pela confiança afetiva nos colegas.

Gonzalez e Martins (2017) identificaram atividades que podem contribuir para o compartilhamento do conhecimento: 1) autoaprendizagem, 2) trocas no convívio social, 3) trocas de conhecimento específico de um grupo, como as comunidades de prática (Brown &

Duguid, 2001), por exemplo, e 4) trocas com outras empresas. É importante ressaltar que a autoaprendizagem está baseada no acesso do indivíduo ao conhecimento explícito da organização (Levine & Prietula, 2012).

Existem alguns desafios no que concerne o processo de compartilhamento do conhecimento, como no caso do conhecimento tácito que, por ser de natureza pessoal e ajustada ao contexto, é mais difícil de ser transferido. Outro ponto que desafia a GC é o fato de o compartilhamento de conhecimento tácito ser tipicamente voluntário (Lin, Lin & Huang, 2008). A externalização do conhecimento tácito é o que permitirá o armazenamento desse conhecimento para uso em outros processos ou por outras pessoas, logo, a necessidade de disposição em compartilhar de um determinado indivíduo é fundamental nessa captura, no entanto, não é nada fácil gerar tal disposição, sobretudo quando a empresa opera em contextos intensivos em conhecimento nos quais a acúmulo de conhecimento pode ser fator de valorização profissional (Gore & Gore, 1999).

#### 2.2.1.4 Aplicação do conhecimento

O processo de aplicação do conhecimento tem o papel de aplicar o conhecimento no sentido de gerar valor para uma organização. É o processo que vai direcionar o conhecimento capturado e armazenado para alguma finalidade. A aplicação do conhecimento fica mais evidente quando associada aos processos de tomada de decisões, sejam eles nos níveis operacionais, táticos ou estratégicos (Al Ahababi *et al.*, 2019). O processo por vezes é identificado nos modelos como utilização do conhecimento, no entanto, optou-se por usar o termo aplicação por entender que é mais abrangente e de uso mais frequente.

A aplicação do conhecimento está associada com a habilidade dos indivíduos em utilizar as informações acessando tanto os mecanismos formais como informais (Zach, 1999). O conhecimento deve ser utilizado como base para o desenvolvimento de novos conhecimentos por meio da integração, inovação, criação e extensão da base de conhecimento existente, e ainda deve ser usado como base para a tomada de decisões, logo, o próprio uso das informações vai aprimorando o processo, pois diante do uso contínuo de determinada fonte ou tipo de conhecimento, a experiência do usuário pode contribuir para melhorias (Al Ahababi *et al.*, 2019). São identificados dois níveis no processo de uso e recuperação do conhecimento: 1) automático, quando informação é recuperada por meio da rotina e 2) controlado, quando existem mecanismos de retenção (Gonzalez & Martins, 2017).

Em outras palavras, o processo de aplicação do conhecimento é o que dá sentido a GC, pois aquilo que não for usado por falta de aplicação se tornará inútil (Mahmoudsalehi, Moradkhannejad & Safari, 2012). É importante lembrar que o conhecimento é modificado pela experiência do usuário durante a aplicação. Quanto maior for a capacidade de um funcionário se munir de conhecimento relevante nos processos de tomada de decisão, melhor será a resposta da empresa frente às mudanças ambientais (Chan & Chao, 2008).

### 2.2.2 Medidas de desempenho em GC

Vincular as iniciativas de GC ao investimento financeiro pode ajudar a justificar o GC às gerências superiores e, assim, melhorar a capacidade da empresa de gerenciar ativos de conhecimento de forma eficaz. No entanto, como a maioria dos benefícios de GC é intangível, restam poucas alternativas que possam cumprir esse papel. Uma das alternativas encontradas na literatura é o método *Balanced Scorecard* (BSC) que, ao contemplar perspectivas financeira, mercadológica, processos internos e aprendizado, possibilita vincular iniciativas da GC ao desempenho, ver Figura 5. No entanto, a métrica usada no BSC não é rigorosa o suficiente para avaliar o desempenho da GC, justificando suas aplicações e sugerindo ações estratégicas que deverão ser adotadas no futuro (Lee, Lee & Kang, 2005).



Figura 5: Dimensões do Balanced Scorecard (BSC).

Fonte: Adaptado de Lee, Lee e Kang (2005); Kaplan e Norton (1996).

Os benefícios potenciais por conta da melhoria dos processos de GC são críticos para justificar o investimento nos processos de GC. No entanto, tal avaliação requer que medidas de desempenho da implementação da GC sejam concebidas e operacionalizadas (Al Ahabbi *et*

al., 2019). As medidas de desempenho permitem identificar problemas e gargalos, estabelecer objetivos e metas, além de determinar cursos de ação futuros e, ainda, podem facilitar o *benchmarking* interno e externo (Gunasekaran, Patel & McGaughey, 2004).

Kaplan e Norton (1996) criaram o BSC usando a combinação de medidas em quatro perspectivas (desempenho financeiro, conhecimento do cliente, processos internos de negócios e aprendizagem e crescimento) a intenção seria alinhar as perspectivas individual, organizacional e interdepartamental. Desde o início, os autores argumentam que os gestores não devem se concentrar apenas em medidas financeiras. O BSC serve para comunicar uma estratégia de longo prazo. Ao combinar conceitos e práticas de várias teorias e disciplinas, ele serve como potencial medidor da GC (Chen, Huang & Cheng, 2009). A lista de perspectivas do BCS e suas possíveis formas de medida estão detalhadas no Quadro 2.

Quadro 2: Medidas possíveis para GC com base nas perspectivas do BSC

<b>Perspectivas</b>	<b>Medidas possíveis</b>
Cliente	Satisfação do cliente, retenção, aquisição, lucratividade, participação de mercado, referências de clientes, venda cruzada, preço em relação à concorrência, reconhecimento da marca.
<b>Processo interno</b>	
Gerenciamento de operação	Qualidade, prazo de entrega, estoque, produtividade, eficiência, atividades que não agregam valor, minimização de risco, canais de distribuição alternativos
Gestão de clientes	Reclamações de clientes, resolução de reclamações, horas com o cliente, produtos por cliente, segmentação
Inovação	Inovação Número de novos produtos, P&D, patentes, novas oportunidades, diversificação de produtos e serviços
Regulatório e social	Segurança e saúde dos funcionários, meio ambiente, questões regulatórias de aquisição de funcionários, doações, instituições de caridade
<b>Aprendizagem e crescimento</b>	
Capital humano	Rotatividade de funcionários, aquisição, satisfação, idade média da força de trabalho, educação, treinamento
Capital da informação	Compartilhamento de conhecimento, infraestrutura de TI, taxa de resposta do sistema, tempo de inatividade
Capital organizacional	Adoção de valor corporativo, desenvolvimento de cultura, trabalho em equipe, eficiência de liderança, alinhamento organizacional
Financeiro	Crescimento da receita, custos, margens, lucratividade, fluxo de caixa, retorno sobre o investimento (ROI), retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), valor econômico adicionado (EVA)

Fonte: Chen, Huang e Cheng (2009, p.6).

Outra alternativa oferecida pela literatura é o *Knowledge Management Performance Index* (KMPI), que serviria para avaliar o desempenho em GC a partir de uma suposição básica subjacente de que o conhecimento pode ser visto de uma perspectiva unificada. Com base nessa perspectiva, são dispostas as seguintes premissas: 1) as atividades de GC resultam em processos de circulação do conhecimento; 2) A GC é definida taticamente por todos os tipos de atividades de gerenciamento; 3) Uma empresa pode aumentar sua flexibilidade e adaptabilidade em um ambiente de negócios em rápida mudança, concentrando-se na eficiência das atividades de GC; 4) Com a adoção da GC pela empresa, o indicador de desempenho aumentará gradualmente na empresa (Alavi & Leidner, 2001). Lee, Lee e Kang (2005) também detalham o *Knowledge Circulation Process* (KCP), que possui cinco componentes fundamentais em seu sistema de análise: 1) criação de conhecimento; 2) acumulação de conhecimento; 3) compartilhamento de conhecimento; 4) utilização do conhecimento e 5) internalização do conhecimento. O KCP serve de base para cálculo do KMPI. A descrição dos componentes do KCP está resumida no Quadro 3.

Quadro 3: Componentes do Knowledge Circulation Process (KCP)

Componente	Descrição
Criação de conhecimento	Trata da variedade de conhecimento, seja tácito ou explícito, sendo acelerado pelo incentivo às inter-relações sinérgicas de indivíduos de diversas origens.
Acumulação de conhecimento	O conhecimento acumulado nas empresas pode desempenhar um papel importante na eliminação de obstáculos e ineficiências e, ao mesmo tempo, na melhoria do desempenho da gestão. No entanto, se o conhecimento não for acumulado sistematicamente, não pode ser benéfico para as futuras necessidades de tomada de decisão.
Compartilhamento de conhecimento	Promove a difusão do conhecimento e também contribui para tornar o processo de trabalho astuto e intensivo em conhecimento: os trabalhadores se consideram trabalhadores do conhecimento. Isso requer integração de conhecimento de várias fontes para obter melhor desempenho.
Utilização de conhecimento	Pode ocorrer em todos os níveis de atividades de gerenciamento nas empresas. Uma das formas populares de utilização do conhecimento é adotar as melhores práticas de outras organizações líderes, descobrir conhecimento relevante e aplicá-lo.
Internalização de conhecimento	Pode ocorrer quando trabalhadores individuais descobrem conhecimento relevante, o obtêm e então o aplicam. Portanto, a internalização pode dar origem a novos conhecimentos. Desta forma, fornece uma base para a criação ativa de conhecimento.

Fonte: Lee, Lee e Kang (2005, p. 4)

Ciurea (2009) explica que para medir o grau de GC que um sistema colaborativo possui, o indicador de desempenho de GC, KMPI, é calculado conforme segue:

$$\text{KMPI} = \text{KC} + \text{KA} + \text{KS} + \text{KU} + \text{KI}$$

Onde:

- KC - o indicador de criação de conhecimento
- KA - o indicador de acumulação de conhecimento
- KS - o indicador de compartilhamento de conhecimento
- KU - o indicador de utilização do conhecimento
- KI - o conhecimento internalizado

Os indicadores para quantificação dos graus de GC em cada um dos componentes apresentam uma variedade de expressões analíticas, desde expressões homogêneas até relatórios de expressões homogêneas, levando a construções em que aparecem funções logarítmicas e exponenciais (Lee, Lee & Kang, 2005; Ciurea, 2009). Fornecendo uma base para a criação ativa de conhecimento, o indicador pressupõe que as organizações precisam reunir diferentes componentes do sistema de GC que, além de considerar aspectos como o desenvolvimento da infraestrutura, o fornecimento de conhecimento novo, a distribuição e a combinação, requer a consideração do fluxo de conhecimento. O fluxo de conhecimento arguido pelos autores, nada mais é do o conjunto de elementos que compõem o modelo SECI: socialização, internalização, externalização e combinação (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Na união entre KMPI e o KCP, pode-se concluir que o segundo expressa a eficiência dos processos de trabalho e o desempenho das atividades de gerenciamento e o primeiro é capaz de medir a qualidade do conhecimento organizacional e que está relacionado ao desempenho da gerência. Lee, Lee & Kang (2005) não identificaram conflito entre os efeitos do KCP e do KMPI. A TI tem um forte impacto na eficácia dos cinco componentes do KCP, assim como a Internet pode se tornar um ponto relevante para o sucesso do KMPI, porque é usado nas atividades diárias de gerenciamento e é considerado essencial. Davenport e Prusak (1997) recomendam ainda o uso dos seguintes indicadores de sucesso em GC: crescimento dos recursos vinculados ao projeto, crescimento no volume de conteúdo e uso de conhecimento, sobrevivência do projeto sem apoio de apenas um ou dois indivíduos e alguma evidência de retorno financeiro.

Os fatores de sucesso e fracasso da GC também foram alvo de estudos por Davenport, Jarvenpaa e Beers (1996), que identificaram projetos bem-sucedidos de GC para determinar quais fatores de sucesso deveriam ser incentivados para que a empresa pudesse criar, compartilhar e usar o conhecimento com eficiência. Entre os fatores encontrados, estava a remuneração do provedor de conhecimento, sistemas de incentivo e cultura organizacional.

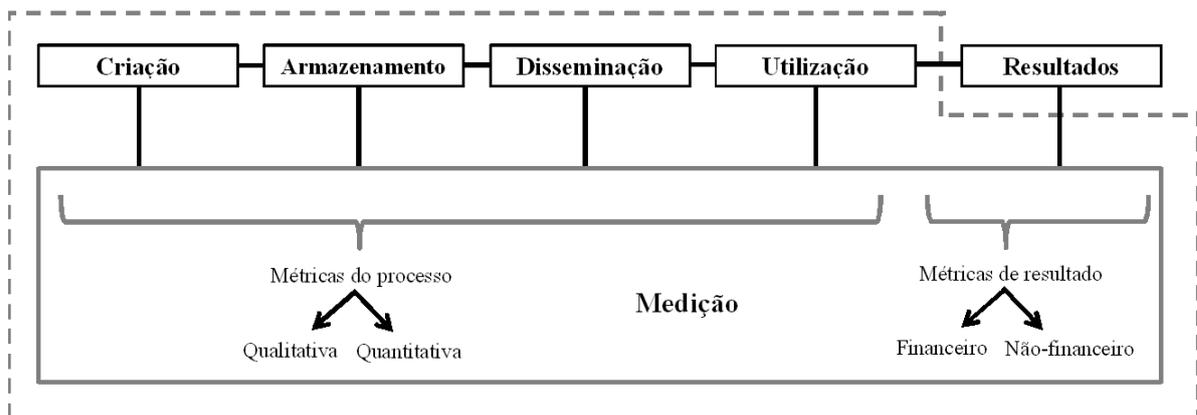


Figura 6: Medidas do processo de Gestão do Conhecimento

Fonte: Goldoni e Oliveira (2010, p. 13).

Por meio de um amplo estudo sobre indicadores que medem a GC, Goldoni e Oliveira (2010) constataram que os indicadores de GC geralmente são baseados na comparação entre o planejamento e a execução, conforme a Figura 6. Foi constatado ainda que os indicadores de GC podem apresentar métricas do processo, que serão qualitativas e quantitativas, assim como medida de resultado financeiras e não financeiras, ver o Quadro 4.

Quadro 4: Métricas de resultados e processos da Gestão do Conhecimento

Métricas de resultado	Métricas de processo
<b>Métricas não financeiras</b>	<b>Fase de criação</b>
Melhoria nas habilidades dos funcionários	Quantidade de grupos de discussão
Melhoria na qualidade da estratégia	Quantidade de contribuições válidas para memória
Melhoria nos principais processos de negócios	<b>Fase de armazenamento</b>
Desenvolvimento no relacionamento com o cliente	Quantidade de mensagens ou documentos armazenados
Desenvolvimento no relacionamento com fornecedores	Número de usuários registrados que usam o sistema
Desenvolvimento em cultura inovadora	Qualidade do conhecimento armazenado
Diminuição do tempo de ciclo do produto	Avaliação de especialistas para verificar a qualidade
Aumento da produtividade operacional	Quantidade de edições ou atualizações
Tempo médio para resolver problemas	Atualização do nível de conhecimento
Grau de redução de reclamações de clientes	Feedback do usuário
Grau de redução no retrabalho	<b>Fase de Divulgação</b>
Grau de aprendizagem individual	Quantidade de comunidades de prática ativas
Grau de aprendizagem organizacional	Estatísticas sobre o uso da memória organizacional
Evidência das melhores práticas	Percepção de colaboradores com meios de comunicação
<b>Métricas financeiras</b>	Custo de distribuição
Redução de custos operacionais	<b>Fase de utilização</b>
Aumento de participação de mercado	Quantidade de sugestões úteis incorporadas aos processos
Aumento do patrimônio líquido	Estatísticas de utilização do sistema
Aumento da receita de patentes	Estatísticas de utilização do mecanismo de busca
EVA - Valor Econômico	Número de idéias ou patente
Lucro por ação	<b>Fase de medição</b>
Classificação de crescimento na indústria	Comparação entre o número de horas planejadas e reais
Retorno total dos acionistas	Número de avaliações feitas em comparação com o plano
	<b>Todas as etapas</b>
	Índice KPMI

Fonte: Oliveira e Goldoni (2006, p. 6-7).

É importante reunir um conjunto de indicadores equilibrados que, ao serem analisados de forma conjunta, possam refletir de forma precisa e abrangente o processo de GC. Ressaltam também que o uso dos indicadores requer a observância da validade e relevância (Oliveira & Goldoni, 2006).

### 2.2.3 *Frameworks* de implementação da Gestão do Conhecimento

Existem diversos *frameworks* de GC desenvolvidos ao longo do tempo por indivíduos e organizações. Os *frameworks* podem ser classificados como prescritivos, descritivos ou híbridos (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001). Aqueles classificados como prescritivos vão fornecer uma visão sobre os tipos de procedimentos de GC, sem se deter aos detalhes específicos sobre os procedimentos que deveriam ser colocados em prática. Em contrapartida, as estruturas classificadas como descritivas identificam atributos de GC relevantes dado a sua influência no sucesso ou fracasso de iniciativas de GC. Na literatura as estruturas descritivas são a maioria. Como as estruturas são essencialmente orientadas às tarefas, os esforços iniciais de GC seguem uma direção natural, visto que, os processos envolvidos na implementação do gerenciamento do conhecimento são tarefas ou atividades de manipulação do conhecimento (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001).

A estratégia para ampliar o conhecimento de um indivíduo é o principal motor no processo de organização. Se a experiência do indivíduo é limitada às operações de rotina, sem que aconteçam situações que tragam variabilidade para a experiência, a qualidade do conhecimento tácito pode ser afetada, conforme a perspectiva de Nonaka (1994) que também aponta que o profundo comprometimento pessoal da pessoa exerce um papel importante. Ainda assim, a qualidade do conhecimento tácito necessita de uma abordagem adicional à criação de conhecimento que aumente a qualidade do conhecimento explícito que será gerado. A abordagem chamada de "conhecimento da racionalidade", que é orientada ao conhecimento explícito, descreve a capacidade de refletir sobre a experiência. Se concentrando no modo "combinado" de conversão de conhecimento, ela centraliza uma reinterpretação do conhecimento explícito existente (Nonaka, 1994).

Uma estrutura conceitual de solução de problemas precisa considerar a sua totalidade. O pensamento sistêmico da necessidade de descobrir padrões para aprimorar a compreensão e a capacidade de resposta, assim como, examinar as relações entre as várias partes do sistema em que o problema se manifesta. No entanto, cabe ressaltar que o estabelecimento de limites entre as partes que estão contidas no sistema e as partes que são

pertencentes ao ambiente do sistema, não desconsidera a influência do ambiente no sistema, logo, deve ser considerado na solução do problema (Rubenstein-Montano et al., 2001).

Oliveira, Caldeira e Romão (2012) investigaram os desafios associados à implementação da GC em 11 empresas que operam em Portugal. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa qualitativa com o corpo gerencial, conforme o Quadro 5.

Quadro 5: Fatores relevantes para a implementação da Gestão do Conhecimento

<b>Dimensões e fatores</b>	<b>Descrição</b>
<b>Conteúdo</b>	
Conhecimento explícito	Processos e tecnologias para contemplar conhecimento explícito
Conhecimento tácito	Processos e tecnologias para contemplar o conhecimento tácito
Conhecimento básico	Identificação de conhecimento relevante para os negócios
Alinhamento com os objetivos de negócios	Relação entre os objetivos de GC e os objetivos de negócios
Objetivos	Definição dos objetivos de GC
<b>Contexto interno</b>	
Benefícios	Definição dos benefícios esperados com GC
Estrutura organizacional	Relação entre estrutura organizacional e GC
Suporte da alta gerência	Relação entre os principais gerentes e a GC
Cultura organizacional	Relação entre cultura organizacional e GC
<b>Contexto externo</b>	
Clientes	Participação de clientes no GC
Fornecedores	Participação de fornecedores no GC
Concorrentes	Participação de concorrentes no GC
Legislação	Influência da legislação na GC
Parceiros	Participação de parceiros no GC
<b>Processo</b>	
Liderança de projeto de GC	Tipo de liderança de projeto de GC
Sistema de recompensa	Sistema de recompensa usado para garantir o envolvimento
Treinamento	Treinamento de funcionários para o GC
Tecnologia	Tecnologia da informação usada em projetos de GC
Fases do processo	Definição de atividades nas fases do processo de GC
Comunicação	Informar as pessoas da organização sobre iniciativas de GC
Orçamento	Disponibilidade de recursos financeiros para GC

Fonte: Oliveira, Caldeira e Romão (2012, p. 3 - 4).

O processo de criação do conhecimento inicia com a ampliação do conhecimento individual dentro da organização, porém, é a articulação e amplificação social que permitirá implementar a GC. O conceito de pensamento sistêmico deve ser alinhado à GC como forma de reduzir as falhas nas estruturas existentes e convergindo para uma estrutura mais genérica. A adoção de uma estrutura híbrida, que inclui elementos prescritivos e descritivos, facilita uma abordagem holística que considera as atividades necessárias para a GC e as partes adicionais do sistema que impactam as atividades de GC, como objetivos de negócios, cultura, pessoas e aprendizado. Uma estrutura de GC efetiva deve reconhecer que o gerenciamento do conhecimento inclui muito mais do que apenas o ciclo do conhecimento ou as tarefas de gerenciamento do conhecimento. Isso reforça o paradigma de que a GC não pode

ser pensada da mesma maneira que os sistemas gerais de informação (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001).

A proposta desta seção é trazer elementos das diferentes perspectivas relacionadas à implementação da GC que utilizam *frameworks* descritivos. Para tal, considerou-se importante buscar também os problemas de pesquisas envolvidos em tais propostas e qual foi a solução oferecida pelos autores.

Para investigar o que há de pesquisas sobre *frameworks* de implementação de GC, analisou-se a produção científica em indexadores de periódicos. O método utilizado foi a revisão sistemática de literatura que, inspirado no trabalho de Wolfswinkel (2013), foi realizada em três etapas: (1) busca sistemática; (2) análise sistemática da literatura e (3) análise de conteúdo. Para realizar a busca pelos artigos, foram utilizados os repositórios científicos *Web of Science*, *Scopus* e *ProQuest*. Na busca se utilizou a expressão em inglês - ("*knowledge management model*" or "*knowledge management framework*") AND (*deployment or implementation*) - mantendo as palavras entre aspas e parênteses para restringir os resultados às expressões pretendidas. Os achados foram limitados às publicações datadas a partir de 2009, cobrindo o período de 10 anos anteriores ao início da pesquisa (2019), e somente trabalhos em formato de artigo foram considerados. Na base *Scopus* foi utilizada a busca de documentos cobrindo os campos: título do artigo, resumo e palavras-chave. No *Web of Science* foi utilizada a pesquisa básica de tópicos, que restringe a busca aos campos título, resumo e palavras-chave. Foi realizada, quando disponível, a restrição de acordo com as áreas de conhecimento, mantendo na amostra somente: *Computer Science*; *Business, Management and Accounting*; *Social Sciences*; *Engineering* e *Decision Sciences*.

Somando os resultados das três bases foram encontrados 249 artigos, sendo 197 artigos no *ProQuest*, 16 artigos no *Web of Science* e 36 artigos no *Scopus*. Foram removidos os artigos duplicados, mantendo o registro do repositório com maior quantidade de citações. Esse procedimento resultou em uma base maior de artigos oriundos do *ProQuest* em comparação aos demais repositórios. Foi realizada uma seleção pelo título e o resumo da publicação removendo da base aquelas que estavam desalinhadas com o objetivo da pesquisa, restando 61 artigos no total. Adicionalmente, foram selecionados artigos de alta relevância de acordo com o indicador SJR Best Quartile da revista em que foi publicado, restando apenas aqueles iguais a Q1. A amostra restante ficou em 10 artigos que apresentaram *H index* médio

de 82,86 e citações no *Google Scholar* com média 33,79. A relação dos artigos dos quais foram extraídos os modelos estão dispostos na Tabela 1.

Tabela 1: Lista das referências utilizadas no estudo dos *frameworks*

<b>Título do artigo</b>	<b>Referência</b>	<b>H Index</b>	<b>Citações</b>	<b>Ação</b>
<b><i>Frameworks</i> descritivos</b>				
Toward A Unified Knowledge Management Model For Smes	Lee e Lan (2011)	162	115	Aplicação
An Ecological Model For Organizational Knowledge Management	Chen, Liang e Lin (2010)	55	71	Novo
Enterprise Knowledge Management Model: A Knowledge Tower	Oztemel e Arslankaya (2012)	56	43	Novo
Knowledge Management In Teams: Empirical Integration And Development Of A Scale	Singh e Gupta (2014)	95	42	Adaptação
Environmental Knowledge Management: A Long-Term Enabler Of Tourism Development	Martínez-Martínez, Cegarra-Navarro e García-Pérez (2015)	159	31	Aplicação
A Knowledge Management <i>Framework</i> For Effective Integration Of National Archives Resources In China	An, Bai, Deng, Sun, Zhong e Yu (2017)	58	13	Novo
<b><i>Frameworks</i> prescritivos</b>				
Harmonizing Firms' Knowledge And Strategies With Organizational Capabilities	Tsai, Tsai, Li e Lin (2012)	55	28	Novo
An Integrated Proactive Knowledge Management Model For Enhancing Engineering Services	Wu, Tseng, Yu, Yang, Lee e Tsai (2012)	95	19	Novo
Knowledge-Collector Agents: Applying Intelligent Agents In Marketing Decisions With Knowledge Management Approach	Moradi, Aghaie e Hosseini (2013)	94	18	Novo
Using Serious Games To Manage Knowledge And Competencies: The Seven-Step Development Process	Allal-chérif, Bidan e Makhoul (2016)	55	6	Aplicação

Fonte: O autor.

Os artigos eliminados adotavam enfoque distante da proposta dessa pesquisa, tais como: técnicas de inteligência colaborativa, sistemas de gestão da qualidade, arquitetura de decisões, gestão de rastreabilidade, implantação de sistema de gestão, práticas do Seis Sigma, impacto da GC na construção civil, governança eletrônica, currículos de programas de GC, critérios de avaliação de maturidade, captura de conhecimento para manufatura, análise de desastres, compartilhamento de conhecimento em equipes multifuncionais, compartilhamento do conhecimento em áreas da saúde, Compartilhamento do conhecimento em comunidades rurais, comportamento do consumidor, construção de processo ontológico, comunidades

virtuais de prática, evolução do estudante de pós-graduação, manual de políticas e procedimentos, modelo híbrido de tomada de decisão com múltiplos critérios, desenvolvimento de aplicativos, desenvolvimento de professores, desenvolvimento de software, design de produto, criatividade no *e-learning*, inovação tecnológica, GC do cliente, integração da GC nas salas de aula, sintetização do conhecimento, análise de *big data*, arquiteturas de sistemas tecnológicos de GC, entre outros estudos que direcionaram para fora do contexto de estudo.

Utilizando uma abordagem qualitativa e exploratória, conforme Malhotra (2001), buscou-se analisar se os artigos traziam *frameworks* novos, adaptaram *frameworks* já utilizados ou aplicaram *frameworks* propostos na literatura.

#### 2.2.3.1 *Frameworks* descritivos de Gestão do Conhecimento

Com intuito de comparar os problemas enfrentados pelas PMEs no processo de incorporação da GC em Taiwan e Hong Kong, Lee & Lan (2011) desenvolveram uma pesquisa quantitativa. Entre os achados, eles propuseram que a capacidade de entender os problemas enfrentados pela organização ao adotar e incorporar a GC é parte da competência empresarial chave, logo, poderá refletir na disposição e rapidez das PMEs na implementação da GC. Os autores adotaram o modelo de Chan e Chao (2008) como ponto de partida para criação do *framework* de implementação.

O *framework* proposto pelos autores apresenta uma indicação de crescimento em GC para SME que parte da ignorância completa. Destacaram sete capacidades que são necessárias para o processo de implementação: tecnologia, estrutura, cultura, aquisição, conversão, inscrição e proteção. Elas são agrupadas em capacidades de infraestrutura e capacidade de processo e foram relacionadas no Quadro 6.

Os autores advertem que os procedimentos detalhados e sistemáticos que tenham como foco a proteção do conhecimento organizacional, devem estar alinhados com as práticas e conhecimento operacional. Para as pesquisas futuras os autores sugerem o desenvolvimento de um mecanismo prático para lidar com a validação e precisão do conhecimento organizacional.

Quadro 6: Estrutura de crescimento da Gestão do Conhecimento (KMG-SME)

<b>Componentes</b>	<b>Descrição</b>
<b>Capacidade de infraestrutura</b>	
Tecnologia	Incorporar o acesso à internet como parte da infraestrutura de tecnologia.
Estrutura	Alinhar a infraestrutura habilitada para compartilhamento de conhecimento com as políticas da empresa de incentivo ao compartilhamento de conhecimento.
Cultura	O compartilhamento efetivo de conhecimento necessita de confiança entre as partes, logo, é importante que os programas adequados de suporte e treinamento estejam disponíveis quando o sistema de GC for adotado e implementado.
<b>Capacidade de processo</b>	
Aquisição	Diante do desafio de adquirir conhecimento de fontes internas ou externas na qualidade esperada, no momento certo e no local adequado, é necessário implementar diretrizes padronizadas para aquisição de conhecimento.
Conversão	A conversão passa pelo processo de converter inteligência competitiva em plano operacional, transformar o conhecimento dos funcionários e parceiros de negócios em operações e promover o conhecimento operacional e transferi-lo para os funcionários.
Aplicação	O conhecimento se torna um ativo intangível e inestimável somente depois de aplicado aos negócios. Logo, a falta de um mecanismo de suporte que permita que o conhecimento necessário seja entregue a tempo para operação e tomada de decisões de negócios sem problemas garante o seu aproveitamento.
Proteção	A proteção do conhecimento corporativo requer políticas claras e detalhadas, de forma a garantir que o conhecimento esteja em seu estado seguro o tempo todo. Assim, as políticas de acesso para proteger o conhecimento organizacional devem ser implementadas.

Fonte: Lee e Lan (2011).

Na ausência de uma abordagem mais ecológica para a GC, Chen, Liang e Lin (2010) buscaram investigar quais tipos de configuração de conhecimento devem ser mantidos na organização e o que a organização deve fazer para gerenciar a evolução do conhecimento para atender à mudança dinâmica do ambiente de negócios. Para tal, eles propuseram o desenvolvimento de uma nova estrutura para o estudo da GC organizacional a partir de uma perspectiva ecológica, para tal, oferecem o Modelo de Ecologia do Conhecimento (DICE) que foi testado por meio de um estudo de caso único de uma empresa da indústria de embalagens de Taiwan. O modelo contempla as dimensões de distribuição, interação, competição e evolução do conhecimento e suas variáveis estão relacionadas no Quadro 7.

O modelo DICE consiste em quatro características principais para representar a ecologia do conhecimento de uma organização: distribuição, interação, competição e evolução (Chen, Liang & Lin, 2010). Oztemel e Arslankaya (2012) exploraram alguns pressupostos: a GC bem-sucedida precisa pesquisar, produzir e atualizar o seu conteúdo; a infraestrutura de conhecimento não preenche todas as lacunas, é preciso criar sistemas de

representação para integrar todas as pessoas; o sistema de GC deve garantir tempestividade e assertividade do conhecimento; planejar e implementar devem ser reconhecidas como práticas necessárias; é necessário desenvolver uma cultura de conhecimento e promover a “alavancagem do conhecimento”; as atividades de GC devem ser avaliadas buscando identificar melhorias. A pesquisa se apoiou no modelo *Enterprise Knowledge Management Model* (EKMM) desenvolvido pelos autores e foi testado em um estudo de caso único de empresa da indústria de móveis de escritório na Turquia.

Quadro 7: Modelo de ecologia do conhecimento (DICE)

<b>Componentes</b>	<b>Descrição</b>
<b>Distribuição do conhecimento</b>	
Intensidade do conhecimento	Quanto mais forte for um conhecimento específico de determinada população em relação às outras, melhor será o desempenho em relação ao concorrente.
Diversidade do conhecimento	A equidade dos elementos de conhecimento é refletida por meio da diversidade que, além de oferecer outra visão da comunidade do conhecimento, podem ser alteradas pela combinação de tecnologia da informação e o trabalho da equipe virtual.
<b>Interação do Conhecimento</b>	
Interação interna	Permite que informações e conhecimentos sejam compartilhados entre diferentes populações na mesma organização.
Interação externa	Permite que o conhecimento seja introduzido na organização a partir de fontes externas.
<b>Competição de Conhecimento</b>	
Competição colaborativa	Capacidade de avançar para uma solução ganha-ganha mediante ao compartilhamento de certos recursos ou valores comuns enquanto competirem.
Concorrência conflitante	Qualquer ganho de uma população provém da perda de outras populações, pois competem em confronto direto por recursos ou valores comuns. A concorrência conflitante reduzirá a compreensão mútua entre os membros da organização, reduzindo os níveis de compartilhamento de conhecimento.
<b>Evolução do Conhecimento</b>	
Mutação do conhecimento	Assim como a mutação genética, representa a mudança aleatória da ocorrência de um determinado "gene" em uma espécie de conhecimento, sendo uma força interna para mudar a população. É definida como mudanças ou aprimoramento do conhecimento.
Crossover do conhecimento	O conceito é adaptado do cruzamento de genes, um dos mecanismos mais importantes para variação genética, logo, é identificado como alterações ou aprimoramentos do conhecimento iniciados por forças externas.

Fonte: Chen, Liang e Lin (2010).

O modelo EKMM associado à proposta “Torre do Conhecimento” resultou em um procedimento claro definido para executar a avaliação dos recursos de gerenciamento de conhecimento. A avaliação é importante para manter as atividades de gerenciamento de

conhecimento continuamente sustentadas e aprimoradas. O EKMM fornece 22 critérios principais (Arslankaya, 2007). O Quadro 8 relaciona os componentes do modelo EKMM com os critérios de avaliação.

Quadro 8: Relação entre os critérios e os componentes (EKMM - KT)

Componentes	Descrição	Crítérios principais
Infraestrutura de conhecimento	5, 9, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19	1: Definir fontes e acompanhar o progresso; 2: Fornecer compartilhamento de conhecimento e facilidades de acesso; 3: Melhorar o conhecimento e fornecer adaptação na utilização 4: Fornecer valor positivo à organização; 5: Proteger o capital intelectual e os direitos de propriedade intelectual; 6: Definir papéis organizacionais dos trabalhadores e medir a mudança; 7: Gera uma cultura de conhecimento; 8: Determinar estratégias de Gestão do Conhecimento e implementar; 9: Aplicar uma abordagem sistemática de gerenciamento; 10: Gerar processos de Gestão do Conhecimento e melhorar; 11: Fazer uso da tecnologia da informação e dispositivos de GC; 12: Usar metodologias de gerenciamento baseadas no conhecimento; 13: Definir <i>Enterprise Intelligence</i> e medir; 14: Desenvolver uma organização de aprendizagem; 15: Experimentar liderança em GC; 16: Ter a mente aberta e seguir a mudança; 17: Oferecer vantagem competitiva; 18: Gerenciar os riscos; 19: Estabelecer um sistema de avaliação; 20: Estabelecer um sistema para aumentar o conhecimento e a experiência; 21: Usar métodos sistemáticos de representação de conhecimento; 22: Determinar os objetivos de negócios da empresa e formar planos.
Processo de Gestão do Conhecimento	1, 2, 3, 4, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21	
Representação do conhecimento	1, 2, 15, 16, 17, 18, 19, 21	
Planejamento do conhecimento	3, 4, 9, 10, 15, 16, 17, 18, 19, 22	
Estratégias de Gestão do Conhecimento	8, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22	
Organização do conhecimento	6, 9, 12, 15, 16, 17, 18, 19	
Cultura do conhecimento	3, 7, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22	
Alavancagem do conhecimento	4, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	
Avaliação das capacidades de GC	15, 16, 17, 18, 19	

Fonte: Oztemel e Arslankaya (2012).

\*Descrição: número correspondente aos critérios relacionados ao modelo EKMM.

Para estudos futuros, recomendam aplicar o modelo em outras indústrias e contextos, além de desenvolver modelos para tomada de decisão que possam se ligar ao EKMM.

Singh e Gupta (2014) utilizaram métodos mistos para analisar o setor de TI na Índia. A escala desenvolvida pelos autores se destaca por medir a GC no nível da equipe, ajudando a promover a teoria e prática sobre GC, além de ajudar na compreensão por parte das equipes sobre suas próprias práticas.

O modelo quadridimensional de GC proposto utilizou como base o *Exploratory Factor Analysis* (EFA) e *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Ao integrar diversos conceitos

da GC, a escala apresentada faz a sua contribuição disponibilizando um suporte acionável, conforme explicado no Quadro 9.

Quadro 9: Modelo de quatro fatores (3FAC)

<b>Componentes</b>	<b>Descrição</b>
<b>Criação de conhecimento</b>	
Geração de conhecimento	Atividades e ações que buscam a aumentar o estoque de conhecimento corporativo.
Aplicação de conhecimento	Atividades que transformam conhecimento em ação efetiva, normalmente exibida na forma de solução problemas relacionados aos negócios.
Adoção de conhecimento	Atividades para adequações do conhecimento adquirido em um ambiente externo.
<b>Compartilhamento de conhecimento</b>	
Transferência de conhecimento	Processos explícitos e frequentemente formais por meio dos quais uma unidade é afetada pela experiência de outra.
Difusão do conhecimento	Processo pelo qual o conhecimento e a inovação é comunicada a outros funcionários e equipes da organização.
Suporte acionável ao conhecimento	Maneiras pelas quais os funcionários cultivam o conhecimento de seus colegas de trabalho no processo de execução de projetos e resolução de problemas no trabalho.
<b>Retenção de conhecimento</b>	
Sistema de memória transativa	Refere-se a uma divisão especializada do trabalho com respeito à codificação, armazenamento e recuperação de informações em uma equipe de forma a compor um sistema de memória coletiva para comunicar conhecimento no grupo.

Fonte: Singh e Gupta (2014).

A escala, apoiada no modelo de quatro fatores que explica como a criação, compartilhamento e a retenção de conhecimento são dinamicamente facilitados, pode ser usada para coletar dados de indivíduos e diagnosticar práticas de GC e focar nas dimensões apropriadas que viabilizem o uso eficiente dos recursos.

Como forma de questionar a relevância e a importância do modelo SECI como facilitador dos processos de reutilização e atualização do conhecimento ambiental de uma organização, Martínez-Martínez, Cegarra-Navarro & García-Pérez (2015) utilizaram uma abordagem quantitativa apoiada no modelo SECI que foi direcionada para a indústria hospitalar na Espanha. Os achados sugerem que a criação de conhecimento ambiental é um fator relevante para criar competitividade, no entanto, os autores defendem que não é suficiente para manutenção da vantagem competitiva ao longo do tempo. O Quadro 10 explica a perspectiva adotada pelos autores para cada uma das variáveis.

A pesquisa contribuiu para o questionamento dos *frameworks* existentes e a suposição da relação entre os processos de GC e questões ambientais ao longo do tempo.

Quadro 10: Fatores do espiral do conhecimento (SECI-AMB)

<b>Componentes</b>	<b>Descrição</b>
Socialização	Compartilhamento do conhecimento tácito entre os atores de uma organização.
Externalização	Processo pelo qual o conhecimento tácito se torna explícito.
Combinação	Capacidade de manter o conhecimento explícito dentro da organização sendo associado ao estoque de conhecimento existente.
Internalização	Processo pelo qual o conhecimento explícito se transforma tácito e, assim, integra a experiência de um indivíduo, logo, significa a compreensão de recursos explícitos de conhecimento.

Fonte: Adaptado por Martínez-Martínez, Cegarra-Navarro & García-Pérez (2015).

A necessidade de facilitar a utilização otimizada e integrada dos recursos dos arquivos nacionais da China, levou An *et al.* (2017) a explorar a relação entre diferentes mecanismos de integração de recursos de arquivos nacionais.

Quadro 11: Modelo arquivos nacionais (ARQ)

<b>Componentes</b>	<b>Descrição</b>
Controle legal	Tratamento dos recursos como ativos valiosos de conhecimento, independentemente da propriedade.
Colaborações	Adotar medidas para respeitar os diversos interesses de várias partes para promover medidas colaborativas para construir cooperativa e compartilhamento.
Adoção de TIC	Estratégia para melhorar a integração e compartilhamento de conhecimento.
Padronização	Estratégia para melhorar o desempenho da integração.
Inovação gerencial	Forma de criar mecanismos de adaptação às mudanças.
Mudança de poder	Mudança de benefícios estatais para benefícios sociais.
Sistemas de prestação de contas	Sistema de responsabilidades e funções vinculados à consequências por conta do descumprimento de leis e regulamentos.
Controle administrativo	Padronização dos sistemas de controle administrativo.
Gerenciamento de recursos de informação	Trata do gerenciamento de recursos como dados, informações e conhecimentos por meio de processos que direcionem ao seu uso ideal.
Serviços para pessoas	Acesso facilitado às pessoas.
Tratamento de queixas	Mecanismos de reparação para ações em caso de problemas.
Feedback do usuário	Sistema para melhorar a qualidade da prestação de serviço e identificar lacunas.
Controle de risco	Proteger a segurança nacional e a privacidade dos negócios.

Fonte: An, Bai, Deng, Sun, Zhong e Yu (2017).

A necessidade de facilitar a utilização otimizada e integrada dos recursos dos arquivos nacionais da China, levou An *et al.* (2017) a explorar a relação entre diferentes mecanismos de integração de recursos de arquivos nacionais. Eles desenvolveram um *framework* baseado em GC para facilitar a utilização ideal dos recursos de arquivos nacionais na China. O estudo fornece uma estrutura de GC para a integração efetiva dos recursos dos arquivos nacionais para sua utilização ideal, além de contribuir para o exame do papel dos diferentes mecanismos de integração nos processos interativos da GC. No Quadro 11 é possível compreender os elementos do *framework*. A estrutura pode ser usada para orientar o desenvolvimento de uma estratégia nacional para a integração efetiva dos recursos dos arquivos nacionais, a fim de promover uma melhor prestação de serviços de conhecimento públicos em uma sociedade específica.

### 2.2.3.2 Frameworks prescritivos de Gestão do Conhecimento

Para Tsai, Tsai, Li e Lin (2012) tiveram o objetivo de harmonizar o *strategy capability link* (SC link) e *capability knowledge link* (CK link) como um construto mais amplo chamado de *Strategy-Capability-Knowledge* (SCK link) e explorar as lacunas existentes nesse tema, conforme a Quadro 12.

Quadro 12: Modelo estratégia capacidade e conhecimento (SCK)

Componentes	Descrição
<b>Estratégia da empresa</b>	
<b>Lacunas de conhecimento</b>	
Embutida	Conceitos inadequados, reconhecimentos, ideias, instituições ou entendimentos.
Incorporada	Falta de ações orientadas à ação apropriadas habilidades em um ambiente específico e os problemas de proficiência.
Cultivada	Refere-se aos fracos processos de socialização e aculturação.
Incorporada	Falta de requisitos de conhecimento nas rotinas ou processos sistêmicos.
Codificada	Refere-se à falta de um sistema definido de documentos para guiar funcionários para executar suas tarefas.
<b>Capacidades organizacionais</b>	
Principais capacidades	Falta de capacidades necessárias que pode ser aplicado e combinado com outros recursos para fornecer novos produtos ou serviços para o mercado.
Recursos dinâmicos	Refere-se à empresa que carece de recursos para se adaptar ao novo ambiente.
Capacidades complementares	Insuficiência nas capacidades relacionadas para auxiliar no exercício de seus recursos principais ou dinâmicos.

Fonte: Tsai, Tsai, Li e Lin (2012).

A contribuição dos autores com o link SCK, resultado da harmonização organizacional de capacidades com conhecimento e estratégias das empresas, pode explicar o caminho de como o conhecimento pode ajudar uma empresa a alcançar objetivos estratégicos e, além disso, alinhar sua GC com as estratégias. Com base no modelo proposto, foi disponibilizado pelos autores um *framework* descritivo para a empresa que participou do caso de estudo.

Para Wu, Tseng, Yu, Yang, Lee e Tsai (2012) a maior parte dos métodos tradicionais de GC respondem de modo reativo aos problemas apresentados. Para mitigar esse problema, os autores propõem o Modelo Integrado de Gerenciamento Proativo de Conhecimento (IPKMM) para analisar, por meio de uma pesquisa em Taiwan focada na indústria de consultoria em engenharia, a viabilidade de uma solução proativa, conforme a Figura 7.

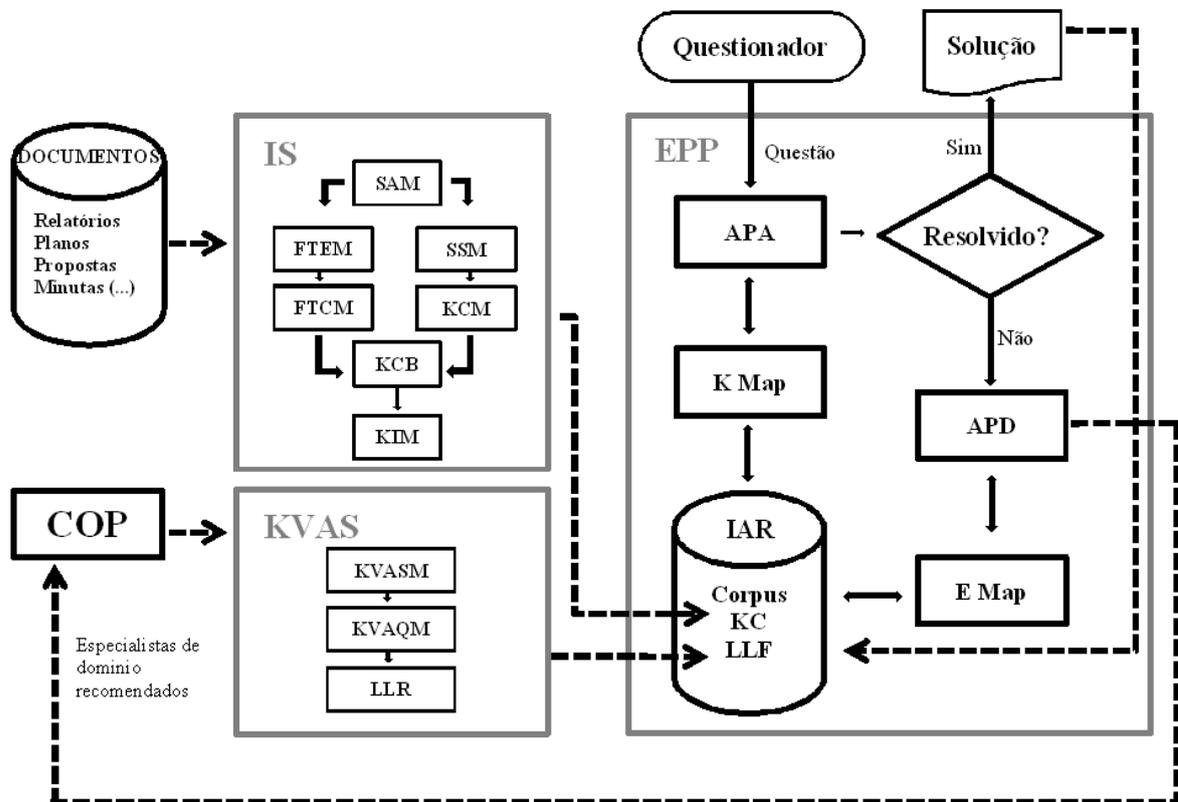


Figura 7: Modelo Integrado de Gerenciamento Proativo de Conhecimento (IPKMM)

Fonte: Wu, Tseng, Yu, Yang, Lee e Tsai (2012).

Este estudo demonstra que o IPKMM colabora com os estudos de aprimoramento das soluções emergentes de problemas para consultores de engenharia. Entre as limitações do estudo, está a exigência de envolvimento do usuário e o problema de classificação incorreta, mais detalhes no Quadro 13.

Quadro 13: Modelo integrado de gerenciamento proativo do conhecimento (IPKMM).

Componentes	Descrição
EPPS (Enhanced Proactive Problem Solver)	Está focado no conhecimento e nos especialistas que detêm o conhecimento para soluções proativas.
Mapa de Conhecimento / Especialista (K / EMap)	No EPPS, o conhecimento do domínio é representado por Knowledge Map (KMap), enquanto os especialistas em domínio são caracterizados pelo Expert Map (EMap).
Módulo de Atendimento Automático de Problemas (APA)	É um sistema automático de solução de problemas. Pesquisará automaticamente as soluções mais relevantes.
Módulo de Despacho Automático de Problemas (APD)	O problema não resolvido é despachado automaticamente aos especialistas.
Repositório de Ativos Intelectuais (IAR)	Consiste em três fontes principais de conhecimento: experiências, casos conhecidos e alimentação automática.
Sistema de agregação de valor do conhecimento (KVAS)	Compila e registra o conhecimento.
Sistema de Intelectualização (IS)	Geração de corpus baseado em mineração de texto que produz corpus de conhecimento automaticamente de documentos existentes.
Operações integradas do IPKMM	Mostra os processos de solução de problemas e os processos de geração de ativos intelectuais.
Módulo de Análise de Estrutura (SAM)	Os títulos dos capítulos e seções são extraídos e organizados como uma lista estruturada de conteúdo com vários níveis.
Módulo de Segmentação Semântica (SSM)	O objetivo da segmentação semântica é dividir um documento em vários segmentos mais curtos, com as frases dentro de um segmento compartilhando um subtópico.
Módulo de extração de figuras e tabelas (FTEM)	Figuras e tabelas extraídas estão correlacionadas com os segmentos semânticos mais relevantes para fornecer corpus de conhecimento.
Módulo de Categorização do Conhecimento (KCM)	É usado para classificar segmentos semânticos criados pelo SSM. O KCM aplica o raciocínio baseado em casos.
Módulo de categorização de figuras e tabelas (FTCM)	É usado para classificar figuras e tabelas de acordo com as categorias de conhecimento dos segmentos semânticos referentes a eles.
Módulo de Integração de Conhecimento (KIM)	É usado para integrar KCB, KCs e LLFs em ativos de conhecimento estruturado contendo semântica índice.

Fonte: Wu, Tseng, Yu, Yang, Lee e Tsai (2012).

O modelo proposto por Moradi, Aghaie e Hosseini (2013) prevê uma estrutura de gerenciamento de conhecimento para tomada de decisões de marketing por meio da tecnologia de agentes, *Analytical Hierarchy Process* (AHP) e lógica nebulosa. O objetivo é desenvolver uma estrutura de gerenciamento de conhecimento, ajudar os tomadores de decisão de marketing a tomar decisões efetivas com base no conhecimento útil e ainda incentivar decisões de marketing voltadas para a inteligência. O desenho do processo pode ser melhor compreendido por meio da Figura 8.

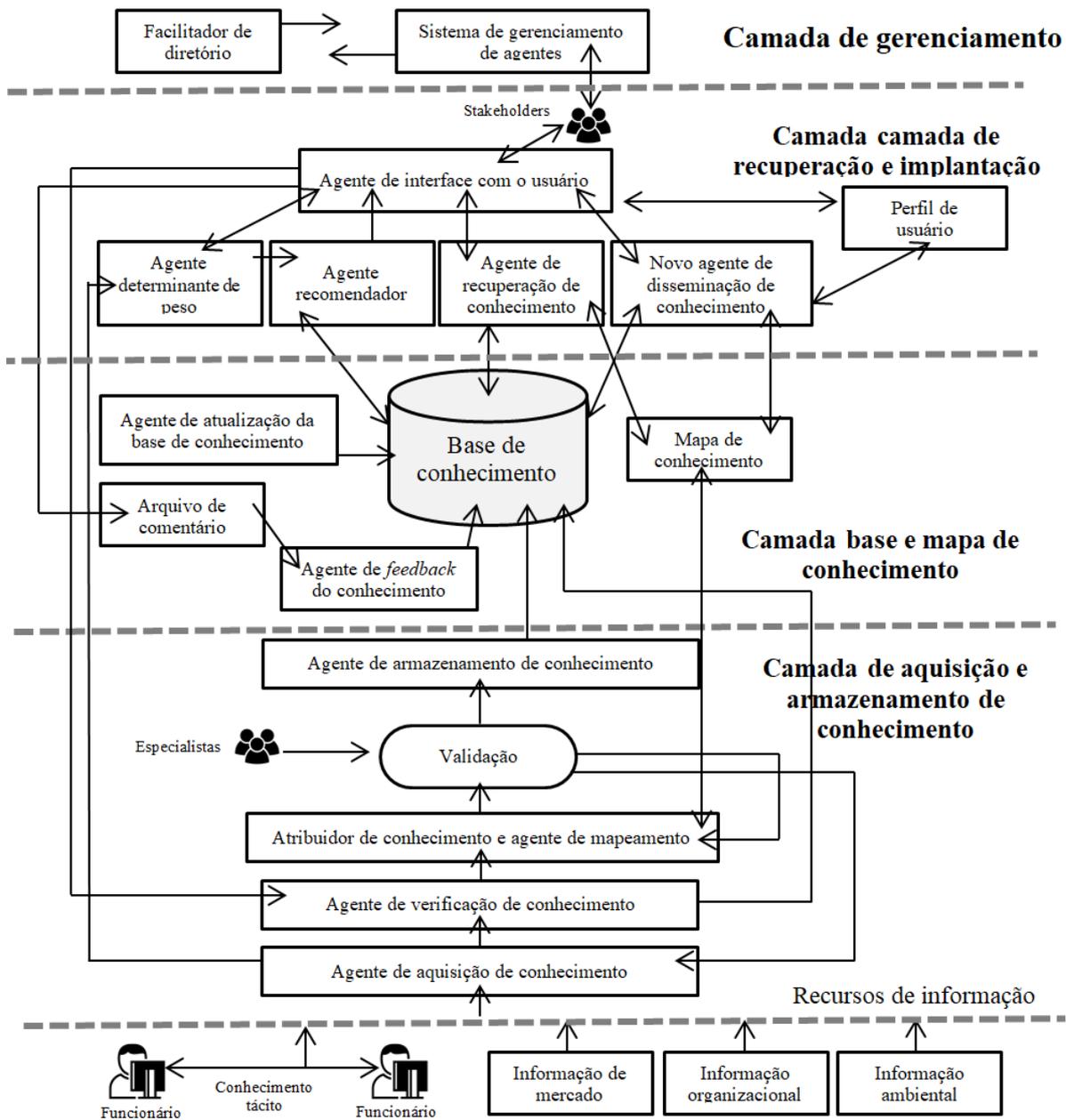


Figura 8: Modelo tecnologia de agentes e arquitetura do conhecimento.  
 Fonte: Moradi, Aghaie e Hosseini (2013).

A estrutura proposta consiste em quatro camadas: gerenciamento, recuperação e implantação de conhecimento, repositório de conhecimento e aquisição e armazenamento. As proposições de camada de gerenciamento e camada de repositório de conhecimento são inovações deste modelo, ver Quadro 14. Utilizando o método pesquisa-ação focado na indústria automotiva do Irã, o estudo indica que o modelo facilita o processo de tomada de decisão, economizando tempo e dinheiro.

Quadro 14: Modelo tecnologia de agentes e arquitetura do conhecimento (ARQK).

Componentes	Descrição
Camada de gerenciamento	Monitora e controla os agentes e as demais camadas.
Camada de recuperação e implantação de conhecimento	Camada responsável por localizar e recuperar conhecimentos relacionados, divulgar e compartilhar o conhecimento entre as partes interessadas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Agente de recuperação de conhecimento</i></li> </ul>	<i>Responsável por recuperar o conhecimento relacionado à consulta recebida.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Agente de peso determinante</i></li> </ul>	<i>Surge da necessidade de alinhar o planejamento estratégico e a habilidade de julgamento dos gestores, priorizando a compreensão humana e experiência.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Agente recomendador</i></li> </ul>	<i>Determina as decisões apropriadas para componentes de marketing com base nos pesos especificados pelo agente Peso Determinante.</i>
Camada de repositório de conhecimento	O conhecimento útil é armazenado na base que é dividida em diferentes categorias. A camada também atualiza e edita o conhecimento removendo as informações desatualizadas.
Camada de aquisição e armazenamento de conhecimento	Responsável por identificar, coletar, filtrar e salvar novos conhecimentos que são úteis para a tomada de decisões. Com base em seus processos, as partes podem criar ou coletar novos conhecimentos.

Fonte: Moradi, Aghaie e Hosseini (2013).

Para investigar os efeitos dos jogos na criação de competências fundamentais, Allal-Chérif, Bidan & Makhoul (2016) analisaram os jogos de treinamento sérios de três empresas financeiras para determinar como elas contribuem para a coleta, formalização e disseminação de conhecimentos e o gerenciamento de competências essenciais. Usando o modelo SECI e aplicando o método estudo de caso múltiplo no setor bancário. As contribuições dos autores ao modelo, podem ser verificadas no Quadro 15.

As etapas dos jogos sérios propostas pelos autores correspondem aos quatro processos do modelo SECI (Nonaka 1991). A socialização é identificada e mensurada durante as fases de Historização e Referência, sendo formalizada na fase de Explicação. A socialização é posteriormente promovida pelas regras definidas na fase Design. Já a externalização ocorre principalmente durante a fase de Explicação e é subsequentemente moldada pelos objetivos educacionais na fase de Projeto e refinada durante a fase de Controle. A combinação é incorporada nas regras do jogo, durante a fase de Projeto, praticada por especialistas em negócios durante a fase de Controle, incentivada por treinadores na fase de Adoção e estimulada pelos próprios jogadores. A internalização ocorre desde o início do processo e passa por todas as fases.

Quadro 15: Modelo espiral do conhecimento para jogos de empresas (SECI-GAM).

Componentes	Descrição
Historização	É o registro de situações e relacionamentos que acontecem dentro e por meio da organização.
Referenciação	Referência habilidades profissionais e competências-chave usadas pela empresa ou por seus concorrentes para realizar suas atividades de acordo com os eventos que marcaram a história da empresa.
Explicitação	Consiste em formalizar conhecimentos, habilidades, competências, comportamentos e visão associados a cada uma das habilidades e competências-chave.
Design	Visa recriar um mundo lúdico e imersivo, onde os jogadores podem reconhecer situações da Historização e implementar o conhecimento e as competências-chave das fases Explicitação e Referenciação.
Controle	Fase de testar e verificar a coerência geral do jogo sério pelos usuários principais que se tornam referentes ou treinadores.
Adoção	Consiste em implantar o jogo sério em um protocolo de treinamento abrangente e apropriado para cada alvo. A adoção pode ser facilitada por uma campanha de marketing interno.
Sofisticação	Trata da evolução e melhoria contínua do jogo com base no feedback dos usuários, novos padrões, novas ferramentas, novos conhecimentos e competências profissionais e mudanças ambientais, especialmente socioeconômicas.

Fonte: Allal-Chérif, Bidan & Makhlouf (2016).

Foi identificado também que, se o jogo estiver muito longe do ambiente de trabalho, os jogadores não fazem a conexão entre virtual e práticas reais, logo, o jogo não pode ser considerado eficaz. Como contribuição acadêmica, a pesquisa mostra a contribuição de jogos sérios para cada uma das fases propostas por Nonaka (1994) no modelo SECI: socialização, externalização, combinação e internalização. As pesquisas futuras poderiam testar modelos em outros setores. Assim como, desenvolver um estudo específico sobre o desempenho dos jogos em cada uma das quatro fases do conhecimento do modelo SECI.

### 2.2.3.3 Consolidação dos *Frameworks* prescritivos e descritivos de Gestão do Conhecimento

A GC é uma atividade de planejamento, organização, coordenação, controle e avaliação que se apoia basicamente em três pilares: tecnologia, pessoas e processos, cujo principal atribuição é dispor de ferramentas organizacionais que, por meio da produção e integração de conhecimentos, possa agregar valor à organização (Firestone & McElroy, 2003).

Por conta da sua base multidisciplinar que tem como prerrogativa abordar os problemas a partir de perspectivas diversas (Dalkir, 2017), os *frameworks* de implementação

de GC são forjados a partir de passam por análises complexas que identificam melhores práticas e às integram aos pressupostos teóricos (Castillo & Cazarini, 2014).

Quadro 16: Consolidação dos frameworks propostos na literatura.

		<i>Frameworks</i> descritivos					<i>Frameworks</i> prescritivos				
<i>Framework</i>		KMG-SME	DICE	EKM M-KT	3FAC	SECI-AMB	ARQ	SCK	IPKM M	ARQ K	SECI-GAM
Referência		Lee e Lan (2011)	Chen, Liang e Lin (2010)	Oztemel e Arslankaya (2012)	Singh e Gupta (2014)	Martinez-Martinez <i>et al.</i> (2015)	An <i>et al.</i> (2017)	Tsai <i>et al.</i> (2012)	Wu <i>et al.</i> (2012)	Moradi <i>et al.</i> (2013)	Allal-chérif <i>et al.</i> (2016)
Dimensão	Variável										
<b>Pilares da Gestão do Conhecimento</b>											
<b>Pessoas (6)</b>	Competição		✓								
	Cultura	✓		✓				✓			
	Incentivos						✓				✓
<b>Processos (7)</b>	Avaliação			✓							
	Capacidades							✓			
	Estratégias			✓				✓			
	Estrutura	✓		✓							
	Legalidade						✓				
	Padronização						✓	✓			✓
	Planejamento			✓							
<b>Tecnologia (4)</b>	Rotinas			✓			✓		✓	✓	✓
	Acesso						✓				
	Controles						✓				✓
	Infraestrut. de TI	✓					✓		✓		
<b>Processos da Gestão do Conhecimento</b>											
<b>Aplicação (10)</b>	Uso	✓			✓	✓			✓		✓
	Evolução		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
	Fluxo		✓		✓	✓			✓		
	Intensidade		✓								
<b>Armazenamento (5)</b>	Arquivamento				✓				✓	✓	✓
	Conversão	✓							✓		
<b>Compartilhamento (8)</b>	Coleta e doação				✓	✓	✓	✓		✓	
	Difusão				✓				✓	✓	
	Diversidade		✓								
	Proteção	✓					✓				
<b>Criação (5)</b>	Aquisição	✓						✓		✓	
	Produção				✓				✓		
	Lacunas							✓			

Fonte: o autor.

Diante dessa constatação, esse trabalho buscou reunir os principais *frameworks* publicados nos últimos dez anos conforme parâmetros apresentados no início do capítulo. O objetivo principal é contemplar o suporte oferecido pelos *frameworks* criados que, ao serem integrados aos dados e análises obtidos na pesquisa que será realizada, seja possível

prescrever um modelo para implementação de GC em bancos à luz da literatura e das melhores práticas já utilizadas. Assim, após a apresentação dos *frameworks* ao longo desta seção, foi elaborado no Quadro 16 o resumo dos suportes oferecidos pelos *frameworks* estudados e a sua distribuição dentro da teoria de Gestão do Conhecimento.

A consolidação apresentada serviu de base para estruturação do framework apresentado e dos instrumentos de pesquisa de forma a suplementar e expandir os estudos existentes. O *framework* foi validado por um doutor e professor especialista em Gestão Estratégica da Informação e dois mestres que também são doutorandos em administração. As validações foram respondidas por e-mail e orientadas por um roteiro, conforme APÊNDICE D - Roteiro para validação de especialistas, e o público para validação foi selecionado por conta da intimidade com o campo de pesquisa. As suas sugestões foram apropriadas diretamente na versão apresentada no Quadro 17.

Quadro 17: *Framework* descritivo a partir da consolidação das propostas da literatura.

Componentes	Descrição	Referência
<b>PILARES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>		
<b>Pessoas</b>		
Competição	Adotar soluções de compartilhamento com ganhos mútuos para profissionais enquanto competirem internamente. Pode impactar no nível de compartilhamento se não houver a compreensão mútua.	Chen, Liang e Lin (2010)
Cultura	Fomentar práticas de suporte para um ambiente de confiança. O enfoque está em melhorar o conhecimento e fornecer adaptação na utilização, ao passo que se gera uma cultura de conhecimento e evolui para desenvolver uma organização de aprendizagem.	Lee e Lan (2011); Oztemel e Arslankaya (2012); Tsai et al. (2012)
Incentivos	Adotar incentivos abrangendo os interesses da organização e dos próprios profissionais. Proporcionar evolução e melhoria contínua com base no feedback dos usuários, incentivando a participação e o engajamento.	An et al. (2017); Allal-chérif et al. (2016)
<b>Processos</b>		
Avaliação	Estabelecer um sistema de avaliação da GC envolvendo as lideranças a partir de uma atitude receptiva à mudança.	Oztemel e Arslankaya (2012)
Capacidades	Gerir as capacidades necessárias que podem ser aplicadas e combinadas com outros recursos para fornecer melhorias.	Tsai et al. (2012)
Estratégias	Determinar estratégias de GC e implementar uma abordagem sistemática de gerenciamento que, alinhada aos objetivos de negócios da empresa, permita estabelecer um sistema para aumentar o conhecimento e a experiência.	Tsai et al. (2012); Oztemel e Arslankaya (2012)
Estrutura	Alinhar a infraestrutura e a política da empresa. A infraestrutura de tecnologia deve ser aprimorada, protegendo o capital intelectual e os direitos de propriedade intelectual, a partir de uma abordagem	Lee e Lan (2011); Oztemel e Arslankaya (2012)

	sistemática de gerenciamento e usando metodologias de gerenciamento baseadas no conhecimento.	
Legalidade	Tratar os recursos como ativos valiosos de conhecimento, criando sistemas de responsabilidades e funções que orientem ao cumprimento de leis e regulamentos. Requer a padronização dos sistemas de controle administrativo.	An et al. (2017)
Padronização	Melhorar o desempenho da integração, preservando as características comuns aos processos internos e atividades, permitindo que a curva de aprendizado dos profissionais seja reduzida.	An et al. (2017); Tsai et al. (2012)
Planejamento	Usar uma abordagem sistemática de gerenciamento que possa melhorar o conhecimento e fornecer adaptação na utilização, criando assim, valor positivo à organização quando alinhado aos objetivos de negócios da empresa.	Oztemel e Arslankaya (2012)
Rotinas	Identificar a falta de requisitos de conhecimento nas rotinas ou processos sistêmicos da organização.	Oztemel e Arslankaya (2012); An et al. (2017); Wu et al. (2012); Moradi et al. (2013); Allal-chérif et al. (2016)
<b>Tecnologia</b>		
Acesso	Disponibilizar o acesso ao conhecimento de forma facilitada aos profissionais da organização.	An et al. (2017)
Controles	Testar e verificar a coerência geral dos sistemas, em linha com os sistemas de controle administrativo e segurança dos negócios.	An et al. (2017); Allal-chérif et al. (2016)
Infraestrutura de TI	Incorporar o acesso à internet como parte da infraestrutura de tecnologia, visando a melhor integração e compartilhamento do conhecimento.	Lee e Lan (2011); An et al. (2017); Wu et al. (2012)
<b>PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>		
<b>Aplicação</b>		
Uso	Fornecer suporte que permita que o conhecimento necessário seja entregue a tempo para operação e tomada de decisões de negócios.	Lee e Lan (2011); Singh e Gupta (2014); Martínez-Martínez et al. (2015); Wu et al. (2012); Allal-chérif et al. (2016)
Evolução	Promover alterações ou aprimoramentos no conhecimento, seja por forças externas ou internas, valorizando o <i>feedback</i> dos usuários, novos padrões, novas ferramentas, novos conhecimentos e competências profissionais e mudanças ambientais, especialmente socioeconômicas.	Chen, Liang e Lin (2010); Oztemel e Arslankaya (2012); Martínez-Martínez et al. (2015); An et al. (2017); Tsai et al. (2012); Moradi et al. (2013); Allal-chérif et al. (2016)
Fluxo	Organizar o conhecimento de forma que ele possa seguir o fluxo de processos e decisório, evitando ser um entrave.	Chen, Liang e Lin (2010); Singh e Gupta (2014); Martínez-Martínez et al. (2015); Wu et al. (2012)
Intensidade	Dosar a intensidade do conhecimento quando necessário para melhora do desempenho, e ainda, simplificar a disposição quando for necessário.	Chen, Liang e Lin (2010)
<b>Armazenamento</b>		
Arquivamento	Codificar, armazenar e recuperar o conhecimento útil, assim como,	Singh e Gupta (2014); Wu

	remover as informações desatualizadas.	et al. (2012); Moradi et al. (2013); Allal-chérif et al. (2016)
Conversão	Converter o conhecimento em plano operacional. Cabe também aproveitar a memória transativa (Tsai et al., 2016) dos colaboradores, identificando, coletando, filtrando e salvando novos conhecimentos que são úteis para a tomada de decisões.	Lee e Lan (2011); Wu et al. (2012)
<b>Compartilhamento</b>		
Coleta e doação	Coletar o conhecimento interno e externo e, por conta da reciprocidade ou necessidade de evolução do conhecimento, doar conhecimento.	Singh e Gupta (2014); Martínez-Martínez et al. (2015); An et al. (2017); Tsai et al. (2012); Moradi et al. (2013)
Difusão	Comunicar às equipes internas o conhecimento e a inovação.	Singh e Gupta (2014); Wu et al. (2012); Moradi et al. (2013)
Diversidade	Combinar diferentes elementos, estruturas e pessoas, favorecendo a qualidade e diversidade do conhecimento.	Chen, Liang e Lin (2010)
Proteção	Criar e fiscalizar políticas de acesso para proteger o conhecimento organizacional e garantir a privacidade dos negócios.	Lee e Lan (2011); An et al. (2017)
<b>Criação</b>		
Aquisição	Instituir diretrizes padronizadas para aquisição de conhecimento, sendo profícuo na identificação, coleta, filtragem e armazenamento de novos conhecimentos que são úteis para a tomada de decisões.	Lee e Lan (2011); Tsai et al. (2012); Moradi et al. (2013)
Produção	Ordenar atividades e ações que buscam aumentar o estoque de conhecimento corporativo.	Singh e Gupta (2014); Wu et al. (2012)
Lacunas	Mapear, categorizar, dimensionar e preencher as lacunas de conhecimento identificadas.	Tsai et al. (2012)

Fonte: o autor.

#### 2.2.4 Modelos de maturidade em GC

Nas seções anteriores se explicou que a implementação de GC geralmente é norteada por uma estrutura de implementação. Ao conjunto de princípios norteadores que buscam representar as orientações e direcionamentos de como fazer GC nas empresas, se dá o nome de *framework* de implementação (Wong & Aspinwall 2004). Essa estrutura é guiada por etapas que podem ser extraídas dos modelos de maturidade. Os modelos apresentados nesta seção foram sugeridos por revisores das revistas científicas para as quais os artigos relacionados com essa dissertação foram submetidos. A partir das críticas da banca de qualificação foram colhidas outras sugestões de artigos.

Oliveira, Caldeira e Batista Romão (2012) realizaram um estudo com 11 empresas portuguesas para aplicar uma estrutura de classificação do nível de maturidade da GC com base nos fatores identificados. No estudo, os autores sugerem que a GC é um processo

evolutivo. Inicialmente, a motivação das empresas da amostra foi evitar a perda do conhecimento com desligamento de funcionário ou proteger o conhecimento de alguma forma. No entanto, outros motivadores foram mapeados: aumento da eficiência, criação de imagem única para os clientes e inovação. A lista dos fatores e seus respectivos estágios estão detalhados no Quadro 18.

Cabe ressaltar que os fatores presentes em cada uma das quatro fases são cumulativos, ou seja, eles continuam estando presentes e são necessários nas fases seguintes. As organizações não conseguem focar em todos os fatores de forma simultânea, e a evidência empírica sugere a relevância dos fatores associados ao início em cada etapa, já que a implementação da GC é vista como um processo evolutivo (Oliveira *et al.*, 2012).

Quadro 18: Estágios da implementação da GC.

Fa se	1) Planejamento	2) Iniciação	3) Desenvolvimento	4) Integração
<b>Fatores</b>	Orçamento	Tempo	Conhecimento central	Fornecedores
	Objetivos	Tecnologia	Sistema de recompensas	Legislação
	Suporte da alta gerência	Conhecimento explícito	Treinamento	Clientes
	Alinhamento com objetivos do negócio	Liderança do projeto GC	Comunicação	Competidores
	Cultura	Fases do processo	Conhecimento tácito	Parceiros
	Estrutura organizacional		Benefícios	
		<b>+ Planejamento</b>	<b>+ Planejamento + Iniciação</b>	<b>+ Planejamento + Iniciação + Desenvolvimento</b>

Fonte: Oliveira, Caldeira e Batista Romão (2012, p.13)

Pee e Kankanhalli (2009) integraram quatro modelos de maturidade baseados no CMM: Siemens' KMMM, Paulzen and Perc's Knowledge Process Quality Model (KPQM), Infosys' KMMM e Kulkarni and Freeze's Knowledge Management Capability Assessment Model (KMCA). Todos os quatro modelos são desenvolvidos com base no CMM e, portanto, têm uma estrutura semelhante. Os nomes dos níveis de maturidade nos quatro KMMMs são comparados e estruturados, gerando um modelo geral de GC - denominado General KM Maturity Model (G-KMMM). O modelo construído pelos autores está detalhado no Quadro 19.

Ao aplicarem o modelo G-KMMM em determinada amostra, identificaram que uma unidade encontrada em um nível de maturidade raramente implementa práticas que caracterizam níveis de maturidade mais elevados. Assim, sugerem a investigação da importância relativa das práticas em cada estágio.

Quadro 19: Representação do *General KM Maturity Model (G-KMMM)*.

Nível	Descrição geral	Pilares da GC		
		Pessoas	Processos	Tecnologia
1) Inicial	Pouca ou nenhuma intenção de gerenciar formalmente o conhecimento organizacional	A organização e as pessoas não tem a consciência da necessidade de formalizar a gestão dos recursos de conhecimento	Não há um processo formal de captura, compartilhamento e reuso do conhecimento organizacional	Não há tecnologia de GC específica ou infraestrutura
2) Consciente	A organização tem a consciência e a intenção de gerenciar o seu conhecimento organizacional, mas talvez não saiba como fazer	A gerência está ciente da necessidade de uma GC formal	O conhecimento indispensável para a performance das rotinas de atividades está documentado	Existem projetos piloto de GC, porém, não necessariamente implementados pela gerência
3) Definido	A organização implementou uma infraestrutura básica para GC	A administração está ciente de seu papel no incentivo a GC. Fornece treinamentos básicos, adota uma estratégia básica, define funções individuais e os sistemas de incentivos estão em vigor	Os processos para gerenciamento de conteúdo e informação são formalizados e existem métricas para avaliar o aumento na produtividade	Existe infraestrutura básica de GC implementada e projetos de GC de nível empresarial em prática
4) Gerenciado	As iniciativas de GC estão bem estabelecidas na organização	Abordagens padronizadas e incorporação da GC à estratégia organizacional. Treinamentos de GC avançados e padrões organizacionais estabelecidos	Medição quantitativa de processos de GC.	Os sistemas GC estão totalmente instalados, os sistemas de GC estão em um nível razoável e existe integração perfeita de tecnologia com arquitetura de conteúdo
5) Otimizando	A GC está profundamente integrada na organização e é continuamente melhorado, sendo um componente automático em toda organização	A cultura de compartilhamento está institucionalizada	Os processos da GC estão sendo constantemente revisados e aprimorados, sendo facilmente adaptáveis aos novos requisitos de negócios. Os procedimentos da GC são parte integrante da organização.	A infraestrutura de GC é continuamente aprimorada

Fonte: Pee e Kankanhalli (2009, p.12)

Também propõem que pesquisas futuras relacionem outros aspectos – além dos pilares pessoas, processos e tecnologia – tais como, fatores situacionais no desenvolvimento de GC que, neste artigo, são identificados pelos processos de GC. Os autores argumentam que é necessário considerar os aspectos do ambiente interno e externo na aplicação dos modelos.

Hsieh, Lin e Lin (2009) consideraram insuficientes os frameworks ou modelos de maturidade de GC que capturem informações quantificáveis suficientes sobre o escopo orçamentário ligado à GC. Os autores julgaram que isso contrapõe uma barreira, visto que, iniciativas de gerenciamento seguem diretrizes norteadas por resultados financeiros e requerem medidas financeiras quantificáveis. Logo, desenvolveram um modelo de navegador do conhecimento para compreender a jornada de implementação da GC. O *Knowledge Navigator Model* (KNM) compreende dois *frameworks*: *framework* de avaliação e *framework* de cálculo. Foi definido que o nível de maturidade em GC acontece em cinco estágios: caótico, consciente, gestão, avançado e integração. Além disso, os autores consideraram três aspectos: cultura, processos de GC e TI, conforme Quadro 20.

Quadro 20: Representação do *Knowledge Navigator Model* (KNM).

Nível	Cultura	Processos de GC	TI
<b>5) Integração</b>	A organização utiliza sólida regulação e cultura para sustentar o desenvolvimento da GC	A organização consegue integrar o conhecimento e construir ambiente de rede	O ambiente técnico de GC apoia a integração do conhecimento
<b>4) Avançado</b>	A organização confirma a execução da GC por meio de regulamentos e cultura	A organização pode qualificar e quantificar a performance em GC	A organização tem um ambiente técnico que apoia a GC no longo prazo
<b>3) Gestão</b>	A organização promove a GC por meio da regulação e cultura	A organização define, compartilha, captura, armazena e usa conhecimento por meio de métodos de gerenciamento	A organização possui ambiente técnico para suporte à GC
<b>2) Consciente</b>	Os empregados estão conscientes da importância da GC	Os empregados definem, compartilham, capturam e armazenam conhecimento com alta frequência	A organização começa a cultivar um ambiente técnico para GC
<b>1) Caótico</b>	Os empregados reconhecem o conceito de GC	Os funcionários definem, compartilham, capturam e armazenam conhecimento à sua maneira	A organização tem computador, ambiente e membros com capacidades básicas de TI

Fonte: Hsieh, Lin e Lin (2009, p.6)

Hsieh, Lin e Lin (2009) sugerem que vincular as iniciativas de GC ao investimento financeiro pode ajudar a justificar a GC às gerências superiores e, assim, melhorar a

capacidade da empresa para gerenciar ativos de conhecimento de forma eficaz. No entanto, como a maioria dos benefícios de GC é intangível, restam poucas alternativas que possam cumprir esse papel. A preocupação recorrente é identificar medidas financeiras quantificáveis.

Quadro 21: Resumo da revisão sistemática da literatura

Dimensão	Variável	Autores
<b>Pilares da Gestão do Conhecimento</b>		
Pessoas	Competição	Chen, Liang e Lin (2010)
	Cultura	Lee e Lan (2011); Oztemel e Arslankaya (2012); Tsai et al. (2012)
	Incentivos	An et al. (2017); Allal-chérif, Bidan e Makhoulf (2016)
Processos	Avaliação	Oztemel e Arslankaya (2012)
	Capacidades	Tsai et al. (2012)
	Estratégias	Oztemel e Arslankaya (2012); Tsai et al. (2012)
	Estrutura	Lee e Lan (2011); Oztemel e Arslankaya (2012)
	Legalidade	An et al. (2017)
	Padronização	An et al. (2017); Tsai et al. (2012); Allal-chérif, Bidan e Makhoulf (2016)
	Planejamento	Oztemel e Arslankaya (2012)
	Processos	Oztemel e Arslankaya (2012); An et al. (2017); Wu et al. (2012); Moradi, Aghaie e Hosseini (2013); Allal-chérif, Bidan e Makhoulf (2016)
	Tecnologia	Acesso
Controles		An et al. (2017); Allal-chérif, Bidan e Makhoulf (2016)
Infraestrutura de TI		Lee e Lan (2011); An et al. (2017); Wu et al. (2012)
<b>Processos da Gestão do Conhecimento</b>		
Aplicação	Aplicação	Lee e Lan (2011); Singh e Gupta (2014); Martínez-Martínez et al. (2015); Wu et al. (2012); Allal-chérif, Bidan e Makhoulf (2016)
	Evolução	Chen, Liang e Lin (2010); Oztemel e Arslankaya (2012); Martínez-Martínez et al. (2015); An et al. (2017); Tsai et al. (2012); Moradi, Aghaie e Hosseini (2013); Allal-chérif, Bidan e Makhoulf (2016)
	Fluxo	Chen, Liang e Lin (2010); Singh e Gupta (2014); Martínez-Martínez et al. (2015); Wu et al. (2012)
	Intensidade	Chen, Liang e Lin (2010)
Armazenamento	Armazenamento	Singh e Gupta (2014); Wu et al. (2012); Moradi, Aghaie e Hosseini (2013); Allal-chérif, Bidan e Makhoulf (2016)
	Conversão	Lee e Lan (2011); Wu et al. (2012)
Compartilhamento do conhecimento	Compartilhamento	Singh e Gupta (2014); Martínez-Martínez et al. (2015); An et al. (2017); Tsai et al. (2012); Moradi, Aghaie e Hosseini (2013)
	Difusão	Singh e Gupta (2014); Wu et al. (2012); Moradi, Aghaie e Hosseini (2013)
	Diversidade	Chen, Liang e Lin (2010)
	Proteção	Lee e Lan (2011); An et al. (2017)
Criação do conhecimento	Aquisição	Lee e Lan (2011); Tsai et al. (2012); Moradi, Aghaie e Hosseini (2013)
	Criação	Singh e Gupta (2014); Wu et al. (2012)
	Lacunas	Tsai et al. (2012)
<b>Implementação da Gestão do Conhecimento</b>		
Maturidade	Implementação	Oliveira, Caldeira e Batista Romão (2012); Pee e Kankanhalli (2009); Hsieh, Lin e Lin (2009)
<b>Medidas de desempenho em Gestão do Conhecimento</b>		
Avaliação da Gestão do Conhecimento	Processo de avaliação	Lee, Lee e Kang (2005); Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004); Goldoni e Oliveira (2010)
	Vínculo com estratégia	Al Ahabbi <i>et al.</i> (2019); Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004); Goldoni e Oliveira (2010)
	Medição do desempenho	Al Ahabbi <i>et al.</i> (2019); Lee, Lee e Kang (2005); Davenport e Prusak (1997); Goldoni e Oliveira (2010)

Fonte: o autor.

A presente seção foi formada a partir de uma revisão sistemática de literatura. Os procedimentos de pesquisa e quantidade de artigos estão detalhados na seção de método. No Quadro 21 consta um resumo da seção com as principais dimensões, variáveis e autores.

### 2.3 Gestão do Conhecimento em bancos

Este tópico busca diferenciar as instituições financeiras bancárias dentro do contexto brasileiro e relacionar algumas das pesquisas que foram realizadas nos últimos dez anos sobre GC no setor bancário, oferecendo uma visão geral sobre o campo de estudo no contexto.

#### 2.3.1 Instituições financeiras bancárias

Banco é uma instituição financeira especializada em intermediar o dinheiro entre poupadores e aqueles que precisam de empréstimos, além de custodiar esse dinheiro (Bacen, 2020). Os bancos são supervisionados pelo Banco Central (BACEN), que atua regulando e fiscalizando as instituições sob a sua tutela, conforme demonstrado na Quadro 22.

Quadro 22: Organização do sistema financeiro nacional brasileiro.

Órgãos Normativos	Entidades Supervisoras	Operadores	
Conselho Monetário Nacional (CMN)	Banco Central do Brasil (BACEN)	Instituições financeiras captadoras de depósito a vista	Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros
		Demais instituições financeiras	
	Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	Bolsas de Mercadorias e Futuros	
		Bolsas de Valores	
Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP)	Superintendência de Seguros Privados (SUSEP)	Resseguradores	
		Sociedades Seguradoras	
		Sociedades de Capitalização	
		Entidades Abertas de Previdência Complementar	
Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPIC)	Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC)	Entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão)	

Fonte: adaptado de Bacen (2020).

O sistema financeiro nacional (SFN) apresenta algumas formas de classificação, entre elas, encontramos a divisão de instituições bancárias e instituições não bancárias. Essa distinção se deve à capacidade da entidade em participar do processo de criação de moeda na economia. São exemplos de instituições financeiras bancárias: Bancos Comerciais, Bancos Múltiplos, as Caixas Econômicas e as Sociedades Cooperativas de Crédito (Bacen, 2020). De acordo com Gabriel, Neto e Corrar (2005), as instituições bancárias ou monetárias são consideradas aquelas que têm autorização e capacidade para a criação de moeda por meio de

depósitos à vista. Já as instituições não bancárias ou não monetárias, por sua vez, são aquelas não autorizadas a receber depósitos à vista, logo, não criam moeda. Outra forma de segmentação bastante utilizada é a que envolve as origens dos capitais das instituições que a compõem, sendo assim, podemos classificar as instituições financeiras em banco público, banco privado e banco privado internacional (Bacen, 2020).

### 2.3.2 Síntese das pesquisas sobre Gestão do Conhecimento em bancos

A literatura sobre GC no setor bancário tem se debruçado principalmente sobre o papel das pessoas no sucesso da GC (Hosseini *et al.*, 2014). Sobretudo o que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento (CC). Nesse sentido, a busca por modelos que expliquem as relações entre variáveis relacionadas às pessoas e sua influência nos processos de GC, incentivou a investigação em diversas dimensões relacionadas às pessoas. Seguem alguns exemplos. A relação entre cultura organizacional, aquisição de conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação organizacional investigada por Liao *et al.*, 2012, encontrou uma mediação parcial entre a aprendizagem organizacional e a cultura organizacional no curso de reflexo sobre a inovação organizacional, além de identificar que os efeitos da cultura organizacional podem influenciar a aprendizagem organizacional e a inovação por meio de aquisição de conhecimento.

Os elementos culturais podem afetar o CC na organização, conforme achados dos pesquisadores em Bangladesh Islam *et al.* (2011), no entanto, foi identificado no mesmo estudo que o sistema de recompensa não tem nenhum impacto no CC, diferentemente da confiança, da comunicação e da liderança tiveram um efeito positivo e significativo no CC na amostra estudada. A relação da hipercompetição e da memória transativa no CC e no desempenho foi investigada por Tsai *et al.* (2016), resultando em indícios da moderação negativa da hipercompetição em relação ao CC e o desempenho dos bancos. A percepção do custo do comprometimento afetivo relacionado ao investimento em confiança nas relações entre colegas no sentido de compartilhar conhecimento, foi alvo do estudo de Casimir, Lee e Loon (2012) que identificaram uma relação indireta entre o comprometimento afetivo e o compartilhamento do conhecimento via custo percebido de compartilhamento do conhecimento.

Os efeitos da colaboração foi a lacuna estudada por Del Giudice, Maggioni, Della Peruta e Campanella (2014), quando desenvolveram teoricamente a ideia de que o valor intangível da colaboração entre empresas e o sistema bancário pode influenciar a

probabilidade de inadimplência por parte das empresas e, portanto, sua classificação. A investigação mostrou que apenas alguns aspectos da colaboração entre empresas e bancos influenciam a inadimplência: os investimentos em P&D e a internacionalização da propriedade das empresas. A dependência dos processos organizacionais relacionados ao conhecimento sobre a natureza dos pressupostos operantes nos processos de gestão de recursos humanos (GRH) nas organizações foi investigada por Figueiredo, Pais, Monteiro e Mónico (2016) ao analisarem a intersecção de GHR e GC. Os achados mostraram a capacidade preditiva das práticas de GRH em relação aos processos de GC, revelando uma forte relação direta entre os dois construtos.

Quanto aos processos, a literatura sobre GC no setor bancário traz modelos de avaliação que buscam explicar a influência dos fatores da GC nos processos organizacionais. Por se tratar de um pilar que visualiza um âmbito maior e multifacetado, a perspectiva do processo traz pesquisas mais abrangentes. Tais como o estudo de Cebi, Aydin e Gozlu (2010) que questiona as relações existentes entre os benefícios adquiridos da aplicação da GC e o seu impacto no desempenho organizacional. Analisando as dimensões: desempenho das atividades de conhecimento, desempenho do processo, desempenho dos funcionários, desempenho do mercado e desempenho organizacional, eles puderam concluir que a relação entre o desempenho e a GC são significativos e positivamente relacionados. Inclusive, sugerem a criação de um modelo de medição dos resultados da GC. Considerando que a implementação da GC normalmente requer a adoção de sistemas de GC, Hun, Chou e Tzeng (2011) propuseram uma nova abordagem para os componentes mais emergentes da GC. Identificaram que as lacunas na GC na indústria de serviços são maiores do que as lacunas dentro de outros setores. Índícios de que a cultura de armazenamento de conhecimento é mais crítica para a adoção da GC no setor bancário, levou os autores a sugerirem pesquisas que revisem o Modelo de Maturidade do Gerenciamento do Conhecimento (MMGC).

Quanto à tecnologia (TI), a literatura sobre GC no setor bancário busca entender como a TI pode aprimorar os processos e, se em algum grau, o uso das ferramentas tecnológicas pode inibir o CC. Assim, nesse tópico, trouxemos alguns dos trabalhos que utilizaram o pilar TI de forma mais evidente, ainda que como pano de fundo. A necessidade de compreensão das relações que se estabelecem em equipes virtuais é uma demanda emergente e, por conta disso, Pinjani e Palvia (2013) projetaram um *framework* para auxiliar as organizações a entender a relação entre diversidade, confiança mútua e CC nas equipes virtuais. Com foco adicional na compreensão do impacto moderador da tecnologia

colaborativa e das características das tarefas. O artigo contribuiu identificação dos efeitos moderadores da tecnologia colaborativa e da interdependência de tarefas. O interesse pela relação da cultura e da TI no Paquistão também estiveram presentes no artigo de Imran (2014). Se os bancos no Paquistão querem aumentar o desempenho, eles precisam trabalhar para manter a infraestrutura eficiente do GC. Pois, se aumentar o desempenho organizacional necessário para fortalecer a tecnologia e a cultura, os funcionários poderão adquirir conhecimento adequado sobre seu trabalho e o aplicarão em direções corretas para obter os resultados necessários. O autor recomenda que pesquisas futuras possam ser buscar explicar os efeitos desses fatores no desempenho organizacional e investigar o desempenho com medidas de análises financeiras mais objetivas, como o ROI, por exemplo. Alguns campos de estudo em CC carecem de estudos específicos, uma vez que bancos tradicionais e fintechs podem ter abordagens diferentes; e associado ao fato de que o contexto em que os bancos estão inseridos está mudando rapidamente, é possível sugerir a falta de estudos exploratórios qualitativos que permitam atualizar as variáveis e compreender os mecanismos de CC (de Borba, Chaves & Oliveira, no prelo).

Por conta da característica multidisciplinar no tema GC e CC, as pesquisas adotam enfoques diferentes. Entre os estudos, encontrou-se análises sobre fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos relacionados ao CC entre empregados de bancos (Tan *et al.*, 2010); estudo medindo a influência de fatores externos como infraestrutura de TI e a existência de *Chief Knowledge Office* (CKO) nas organizações bancárias árabes (Al-Ammary, 2014); estudo sobre o compartilhamento do conhecimento pessoal dos indivíduos na forma de conhecimento organizacional (Islam *et al.*, 2012); a relação entre GC e inovação administrativa, norteados pelos processo de GC (Asgarian, 2012); pesquisa sobre a relação entre responsabilidade social corporativa e a performance financeira no setor bancário europeu (Gangi, Mustilli & Varrone, 2019); a conexão dos múltiplos tipos de inteligência com o desempenho gerencial no ambiente de trabalho, considerando o efeito interativo da cultura de CC em vários tipos de inteligência e desempenho gerencial (Alsam, Rehman & Imran, 2016); as causas de resistência ou apoio dos trabalhadores intelectuais para CC, bem como análise das suas motivações intrínsecas e extrínsecas (Abuazoum, Azizan & Ahmad, 2013); uma revisão de literatura sobre CC em países em desenvolvimento (Li, 2013); pesquisa para entender a contribuição do sistema de GC no alcance de vantagens competitivas sustentáveis (Nattapol, Peter & Laddawan, 2010); a relação do estoque de conhecimento e aplicação de conhecimento à luz da teoria da Capacidade Absortiva (Cepeda-Carrion, Leal-Millán,

Martelo-Landroguez & Leal-Rodriguez, 2016); sobre os gargalos no compartilhamento do conhecimento (Hong, Suh & Koo, 2011); um apanhado geral sobre as práticas e diretrizes da GC (Del Giudice, Della Peruta & Campanella, 2014); análise da GC em grandes organizações do setor público na África, com especial enfoque em instituições financeiras reguladoras, como os bancos centrais da África (Oluikpe, 2012); análise dos sistemas de GC com os clientes e sua importância para a capacidade de inovação e o desempenho da empresa (Taherparvar, Esmailpour & Dostar 2014); gestão de risco e GC (Rodriguez & Edwards, 2010); e tomada de decisão e GC (Mohammed & Jalal, 2011).

### 3 MÉTODO

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos dessa pesquisa. A Seção 3.1 apresenta a classificação da pesquisa, bem como descrição do método utilizado. A Seção 3.2 evidencia o desenho da pesquisa, incluindo todas as etapas do estudo. A Seção 3.3 descreve os instrumentos de coleta de dados que foram usados para o atingimento dos objetivos da pesquisa, bem como são descritos os procedimentos de coleta e análise de dados das etapas qualitativas.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa adotou o paradigma positivista, no qual o fenômeno investigado é considerado independente de sua observação. Diante dos objetivos gerais e específicos dispostos, o presente trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa. Pela perspectiva adotada por Malhotra (2012), a pesquisa de natureza qualitativa se destaca pelo objetivo de compreender o problema identificado com aprofundamento em determinado contexto.

Quadro 23: Classificação da pesquisa.

<b>Característica</b>	<b>Definição</b>
Paradigma de pesquisa	Positivista
Abordagem científica	Dedutiva, Indutiva e abdutiva
Natureza da pesquisa	Qualitativa
Abordagem metodológica	Exploratória, descritiva e prescritiva
Unidade de análise	Setores de GC ou treinamento de bancos públicos brasileiros
Unidade de observação	Colaboradores que atuam em unidades com atividades de GC
Recorte temporal	Transversal
Coleta de dados	Entrevistas e análise de especialistas
Análise de dados	Análise de Conteúdo

Fonte: o autor.

A natureza do trabalho foi exploratória e descritiva, em virtude do intuito de identificar, descrever e relatar fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos investigados (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio, 2006). Usando a abordagem metodológica exploratória, foi possível fazer investigações preliminares sobre fatores ainda desconhecidos, ao mesmo tempo em que se tem uma perspectiva aberta, flexível

e indutiva. A pesquisa é do tipo corte transversal (Pinsonneault & Kraemer, 1993), pois os dados foram coletados em um único momento. O procedimento possibilita a busca por novos *insights* sobre os fenômenos. O Quadro 23 classifica essa pesquisa.

Por utilizar tal abordagem descritiva, a pesquisa buscou entregar, conforme os objetivos do trabalho, a descrição dos *frameworks* de implementação de GC descritos na literatura, bem como, *frameworks* e/ou iniciativas que já são utilizadas na prática e que influenciam os processos de GC nas IF. Ainda assim, esta abordagem metodológica também é prescritiva, pois esta dissertação pressupõe a demonstração de análises de resultados que embasam a realização de recomendações.

### **3.2 Desenho de pesquisa**

O estudo teve como enfoque propor um *framework* de implementação da GC em instituições financeiras bancárias públicas no Brasil. A proposta é relevante por seu ineditismo na literatura para o setor de serviços bancários e pela necessidade de orientar as IF na condução dos trabalhos de apropriação dos conhecimentos gerados por meio de seus diversos processos, parcerias e pelo próprio ambiente em que elas estão inseridas. Para chegar ao objetivo principal, a coleta e análise dos dados da pesquisa foi estruturada em três fases. As abordagens metodológicas adotadas para investigar problemas de pesquisa em GC no setor bancário são identificadas, em sua maioria, como quantitativas. Via de regra, tais abordagens costumam ser usada em testes de modelos e escalas reconhecidas, no entanto, diante da falta de construtos para o segmento bancário, são necessárias mais pesquisas exploratórias para expandir o campo de estudo (de Borba & Chaves, no prelo). Assim, a presente pesquisa foi delineada na abordagem exploratória e qualitativa.

Na primeira fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com diferentes profissionais envolvidos com a área e/ou atividades de GC de quatro diferentes bancos do país até a saturação. Os entrevistados foram selecionados de forma não probabilística e intencional, conforme definições de Aaker, Kumar e Day (2009). Após a confirmação da participação da empresa, cujo convite foi enviado por e-mail e reforçado por ligação telefônica, foi solicitada a indicação de profissionais que atuassem no setor ou em atividades afins à GC na empresa. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas individuais, para as quais os participantes selecionados ocupavam os seguintes grupos: profissionais das unidades de apoio, das agências e da área de conhecimento ou equivalente. As entrevistas foram realizadas entre os dias 06/08/2020 e 24/09/2020 de forma remota utilizando o software Cisco

Webex®. A entrevista semiestruturada, que é reconhecida como o método de pesquisa qualitativa mais utilizado (Alvesson & Deetz, 2000), envolve perguntas preparadas e guiadas por temas identificados. Usando uma abordagem sistemática e consistente o objetivo da adoção da técnica foi obter respostas elaboradas e com riqueza de detalhes, assim, o foco estava no roteiro de entrevistas, que pode ser observado no APÊNDICE C - Roteiro para entrevista semiestruturada, que além de incorporar temas relacionados auxiliou a direcionar o objetivo da conversa (Qu & Dumay, 2011). Considerando que a entrevista semiestruturada possui como pressupostos perguntas compreensíveis para o entrevistado e sensibilidade do entrevistador, foi apresentado aos entrevistados um conjunto de slides em PDF com a descrição resumida dos tópicos presentes nas perguntas (Qu & Dumay, 2011).

Na segunda fase, as entrevistas foram transcritas e analisadas por meio de análise de conteúdo. Para a análise de conteúdo foi utilizada a perspectiva de Bardin (2006), por reunir um conjunto de técnicas de análise das comunicações, utilizada nessa etapa da pesquisa com caráter exploratório. Para operacionalizar a análise de conteúdo, foi utilizado o software Nvivo®. Na análise foram estipuladas categorias a priori, com base nos construtos reunidos após análise dos dez *frameworks* de implementação obtidos na revisão de literatura. Outras categorias emergiram dos dados e foram incorporadas ao estudo. O objeto de análise são as práticas de GC. O produto dessa fase, considerando que os dados coletados serão interpretados à luz da literatura sobre *frameworks* de implementação em outros setores, gerou um *framework* descritivo, junto com os demais construtos obtidos na revisão de literatura.

Na terceira fase, foram escolhidos profissionais especialistas na área de GC e bancária para validar o *framework* de implementação, conforme roteiro no APÊNDICE D. Os profissionais especialistas podem ser pessoas com experiência pessoal, em métodos, fenômenos, teorias fundamentadas ou conhecimento dos participantes da pesquisa (Sandelowski, 1998). Após a validação, será definido o *framework* definitivo para este trabalho. A Figura 9 apresenta o desenho da pesquisa.

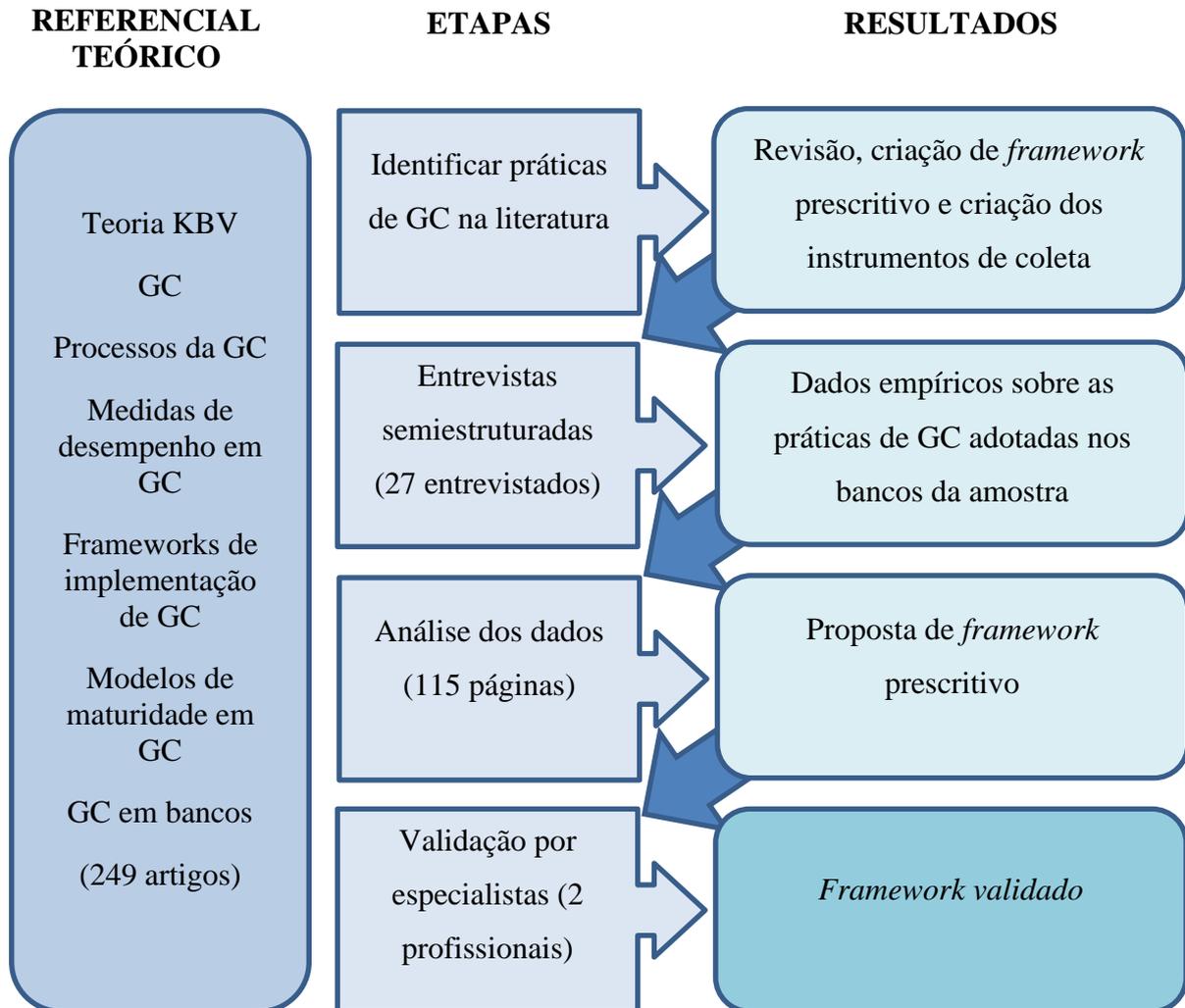


Figura 9: Desenho de pesquisa.

Fonte: o autor.

A análise dos dados foi realizada por análise de conteúdo e seguiu as recomendações de Bardin (2006), que preconiza os seguintes passos: 1) preparação, 2) unitarização, 3) categorização, 4) descrição e 5) interpretação. A preparação trata da seleção do material a ser utilizado, de acordo com os objetivos da pesquisa. Na etapa de unitarização foram definidas as unidades de análise que, após codificação, estabeleceram-se códigos adicionais às codificações pré-existentes, isolando cada uma das unidades de análise e mantendo o seu sentido original. A categorização buscou agrupar os dados por semelhança semântica, temática, sintática e categoria de palavras, porém, puderam ainda ser categorizados por critérios léxicos ou suportes teóricos oferecidos pela literatura. Por fim, a interpretação buscou encontrar as informações conjugadas a partir das conexões realizadas.

### 3.3 Instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa foram selecionados com base no propósito da pesquisa que pode ser extraído da questão de pesquisa deste trabalho. Assim, foram identificados os objetivos geral e os objetivos específicos da dissertação. As etapas da pesquisa e a sua correspondência nos instrumentos de pesquisa, estão relacionados no Quadro 24 e no Quadro 25.

Quadro 24: Correspondência entre as etapas da pesquisa, os objetivos específicos e os instrumentos de pesquisa.

Objetivo geral	Objetivos específicos	Instrumentos	Referência
Propor um <i>framework</i> para implementação da GC em instituições bancárias públicas no Brasil.	<b>Objetivo Específico 1:</b> analisar as práticas de Gestão do Conhecimento em instituições financeiras públicas no Brasil.	Entrevistas semiestruturadas e revisão de literatura	APÊNDICE B APÊNDICE C APÊNDICE E
	<b>Objetivo Específico 2:</b> elaborar um <i>framework</i> prescritivo sobre implementação da Gestão do Conhecimento em instituições financeiras públicas no Brasil.	Revisão de literatura e análise dos dados	APÊNDICE D
	<b>Objetivo Específico 5:</b> validar o <i>framework</i> com especialistas do setor público financeiro e GC.	Entrevistas não estruturadas com especialistas	APÊNDICE D APÊNDICE F

Fonte: o autor.

O roteiro da entrevista foi validado por dois doutores e dois doutorandos. Os dados foram coletados a partir de fontes primárias, logo, são dados brutos ainda não interpretados (Cooper & Schindler, 2003). Serão utilizadas entrevistas semiestruturadas para abstrair a compreensão subjetiva do entrevistado, a fim de investigar a sua percepção sobre quais são as práticas de GC estão sendo utilizadas na organização e setor em que atua.

Quadro 25: Matriz de relacionamento entre os construtos, questões e referências

Dimensão	Variável	Questão	Referência
<b>Pilares da Gestão do Conhecimento</b>			
Pessoas	Competição	Apêndice C, questão 4.4	Chen, Liang e Lin (2010)
	Cultura	Apêndice C, questão 1.2, 4.1	Lee e Lan (2011); Oztemel e Arslankaya (2012); Tsai et al. (2012)
	Incentivos	Apêndice C, questões 4.5, 2.3, 3.1	An et al. (2017); Allal-chérif, Bidan e Makhoulf (2016)
Processos	Avaliação	Apêndice C, questões 7.1,7.2	Oztemel e Arslankaya (2012)
	Capacidades	Apêndice C, questão 4.6	Tsai et al. (2012)

	Estratégias	Apêndice C, questões 4.6, 7.3, 7.4	Oztemel e Arslankaya (2012); Tsai et al. (2012)
	Estrutura	Apêndice C, questões 5.5	Lee e Lan (2011); Oztemel e Arslankaya (2012)
	Legalidade	Apêndice C, questão 4.6	An et al. (2017)
	Padronização	Apêndice C, questão 3.4	An et al. (2017); Tsai et al. (2012); Allal-chérif, Bidan e Makhlouf (2016)
	Planejamento	Apêndice C, questão 5.4,	Oztemel e Arslankaya (2012)
	Processos	Apêndice C, questões 2.4, 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.5	Oztemel e Arslankaya (2012); An et al. (2017); Wu et al. (2012); Moradi, Aghaie e Hosseini (2013); Allal-chérif, Bidan e Makhlouf (2016)
Tecnologia	Acesso	Apêndice C, questões 4.1, 5.2	An et al. (2017)
	Controles	Apêndice C, questões 4.1, 5.3	An et al. (2017); Allal-chérif, Bidan e Makhlouf (2016)
	Infraestrutura de TI	Apêndice C, questões 3.3, 4.1	Lee e Lan (2011); An et al. (2017); Wu et al. (2012)
<b>Processos da Gestão do Conhecimento</b>			
Aplicação	Aplicação	Apêndice C, questões 5.1, 5.5	Lee e Lan (2011); Singh e Gupta (2014); Martínez-Martínez et al. (2015); Wu et al. (2012); Allal-chérif, Bidan e Makhlouf (2016)
	Evolução	Apêndice C, questão 5.4,	Chen, Liang e Lin (2010); Oztemel e Arslankaya (2012); Martínez-Martínez et al. (2015); An et al. (2017); Tsai et al. (2012); Moradi, Aghaie e Hosseini (2013); Allal-chérif, Bidan e Makhlouf (2016)
	Fluxo	Apêndice C, questão 5.2,	Chen, Liang e Lin (2010); Singh e Gupta (2014); Martínez-Martínez et al. (2015); Wu et al. (2012)
	Intensidade	Apêndice C, questão 5.3,	Chen, Liang e Lin (2010)
Armazenamento	Armazenamento	Apêndice C, questões 3.2, 3.3, 3.4	Singh e Gupta (2014); Wu et al. (2012); Moradi, Aghaie e Hosseini (2013); Allal-chérif, Bidan e Makhlouf (2016)
	Conversão	Apêndice C, questões 3.1, 3.2	Lee e Lan (2011); Wu et al. (2012)
Compartilhamento do conhecimento	Compartilhamento	Apêndice C, questões 4.2, 4.3, 4.4	Singh e Gupta (2014); Martínez-Martínez et al. (2015); An et al. (2017); Tsai et al. (2012); Moradi, Aghaie e Hosseini (2013)
	Difusão	Apêndice C, questão 4.1	Singh e Gupta (2014); Wu et al. (2012); Moradi, Aghaie e Hosseini (2013)
	Diversidade	Apêndice C, questão 4.2, 4.3	Chen, Liang e Lin (2010)
	Proteção	Apêndice C, questão 4.6	Lee e Lan (2011); An et al. (2017)
Criação do conhecimento	Aquisição	Apêndice C, questão 2.2	Lee e Lan (2011); Tsai et al. (2012); Moradi, Aghaie e Hosseini (2013)
	Criação	Apêndice C, questões 2.1, 2.3	Singh e Gupta (2014); Wu et al. (2012)
	Lacunas	Apêndice C, questões 2.1, 2.2, 2.4	Tsai et al. (2012)
<b>Implementação da Gestão do Conhecimento</b>			
Maturidade	Implementação	Apêndice C, questões 6.1 a 6.5	Oliveira, Caldeira e Batista Romão (2012); Pee e Kankanhalli (2009); Hsieh, Lin e Lin (2009)
<b>Medidas de desempenho em Gestão do Conhecimento</b>			

Avaliação da Gestão do Conhecimento	Processo de avaliação	Apêndice C, questões 7.1, 7.2	Lee, Lee e Kang (2005); Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004); Goldoni e Oliveira (2010)
	Vínculo com estratégia	Apêndice C, questão 7.4	Al Ahbabi <i>et al.</i> (2019); Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004); Goldoni e Oliveira (2010)
	Medição do desempenho	Apêndice C, questões 7.1, 7.3, 7.5, 7.6	Al Ahbabi <i>et al.</i> (2019); Lee, Lee e Kang (2005); Davenport e Prusak (1997); Goldoni e Oliveira (2010)

Fonte: o autor.

A técnica de entrevistas semiestruturadas possui um protocolo de entrevista preliminar, o que não impede que outras perguntas sejam acrescentadas durante a entrevista, abrindo possibilidades de que novas informações possam ser capturadas (Hair, Babin, Money & Samouel 2005). Os protocolos e roteiros de entrevistas previstos estão detalhados no apêndice C, D, E e F. A análise de conteúdo será estruturada nas fases propostas por Bardin (2006), sendo: pré-análise, exploração e tratamento.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização dos entrevistados

Os respondentes foram selecionados em bancos de atuação nacional. As empresas escolhidas para o estudo atendiam a dois critérios: atuação em pelo menos três estados brasileiros e adoção de algum tipo de iniciativa de GC. Assim, foram convidadas a participar cinco empresas do setor bancário brasileiro, sendo que, quatro delas aceitaram o convite, conforme Tabela 2. A identificação completa das empresas foi suprimida para preservar o anonimato.

Tabela 2: Relação das empresas pesquisadas

Empresa	Atuação nacional	Quantidade de colaboradores	Tempo de atuação	Centralização das atividades de GC
Banco A	5 estados	Mais de 5 mil	Mais de 50 anos	Universidade Corporativa
Banco B	23 estados			Unid. de Gestão do Conhecimento
Banco C	26 estados			Universidade Corporativa
Banco D	11 estados			Universidade Corporativa

Fonte: o autor, com base nas informações dos sites das empresas pesquisadas.

Ao todo foram entrevistados 27 profissionais de diferentes áreas. A seleção dos profissionais ficou de livre escolha das empresas participantes, sendo que, foi orientado que a pessoa atuasse na unidade que centralizava as atividades de GC ou que desenvolvesse alguma atividade correlata ao objeto de estudo. O tempo médio de duração das entrevistas ficou em 0:57:31, sendo maior tempo 1h22 e o menor tempo 45min.. A relação dos entrevistados segue na Tabela 3.

Tabela 3: Caracterização dos entrevistados por faixa etária e sexo

ID dos entrevistados*	Faixa etária	Sexo
5, 8, 10, 21, 27, 29, 30 e 37	25 - 35	2 M / 6 F
2, 4, 11, 14, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 24, 26, 28 e 33	36 - 45	6 M / 8 F
1, 6, 9, 13 e 17	45<	0 M / 5 F
Total	Média	Total
27	39,26	8 M / 19 F

Fonte: dados da pesquisa.

\*Nota: Os entrevistados foram identificados (ID) no momento da indicação, assim, aqueles que por algum motivo não participaram da pesquisa, mantiveram a numeração, ocasionando intervalos omitidos na ordem da numeração da identificação.

Em relação ao tempo de empresa, três entrevistados tinham até 5 anos, 12 tinham mais de 5 anos e até 10 anos, oito tinham mais de 10 anos e até 20 anos e quatro tinham mais de 20 anos de empresa. Os respondentes da amostra atuavam em quatro estados: Ceará (2), Distrito Federal (4), Santa Catarina (2) e Rio Grande do Sul (19). A concentração da amostra no Rio Grande do Sul se deve ao fato de duas das empresas participantes possuírem sede nesse

estado. Quanto ao nível de atuação, os entrevistados foram classificados como: gerencial (10), técnico (16) e operacional (1). Quanto ao setor de atuação e à função exercida pelos entrevistados, foi possível obter perspectivas de diferentes setores e funções, o que contribuiu para uma abordagem mais ampla sobre o tema. A Tabela 4 relaciona os setores de atuação dos entrevistados e a Tabela 5 apresenta a função exercida pelos entrevistados.

Tabela 4: Setor de atuação dos entrevistados.

<b>Setor de atuação</b>	<b>Quantidade</b>
Análise de crédito	1
Cartões	3
Comercial	1
Controles	1
Desenvolvimento de produtos	1
Gestão de negócios digitais	1
Gestão de pessoas	1
Gestão do conhecimento	1
Marketing	1
Processos e qualidade	1
Recursos de terceiros	1
Rede de agências	2
Superintendência regional	4
Tecnologia	1
Universidade corporativa	7

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 5: Função exercida pelos entrevistados.

<b>Função exercida</b>	<b>Quantidade</b>
Analista	6
Analista de crédito	1
Assessor administrativo	3
Assistente	2
Assistente executivo	2
Consultor interno	2
Escriturário	1
Gerente comercial	3
Gerente executivo	3
Gerente geral	2
Supervisor	1
Suporte interno	1

Fonte: dados da pesquisa.

Da seção 4.2 em diante é apresentada a análise do conteúdo das entrevistas com base nas categorias a priori criadas a partir do estudo de *frameworks* apresentado no Quadro 17 e, à medida que novas categorias foram sendo identificadas, serão informadas as alterações.

## 4.2 Criação do conhecimento

As entrevistas foram realizadas usando um roteiro semiestruturado, conforme APÊNDICE C e foi antecedida por uma breve apresentação dos principais construtos e termos utilizados no escopo da pesquisa. A questão inicial tem o objetivo de ser introdutória e também provocar a reflexão do entrevistado sobre a relação do seu trabalho com as atividades de GC. Para extrair as informações dos entrevistados sobre o processo de criação do conhecimento, foram abordadas quatro questões que versaram sobre 1) aquisição de conhecimento externo, 2) identificação e tratamento de lacunas de conhecimento, 3) incentivo à criação do conhecimento e 4) apropriação do conhecimento gerado a partir dos trabalhos acadêmicos.

### 4.2.1 Aquisição do conhecimento

Para extrair as informações dos entrevistados sobre o processo de criação do conhecimento, foram abordadas quatro questões que versaram sobre 1) aquisição de conhecimento externo, 2) identificação e tratamento de lacunas de conhecimento, 3) incentivo à criação do conhecimento e 4) apropriação do conhecimento gerado a partir dos trabalhos acadêmicos.

No âmbito da entrevista, foi esclarecido que a aquisição de conhecimento externo poderia se referir tanto à contratação de cursos, treinamentos *in company* e consultorias. Nesse ponto, foram identificados alguns aprendizados, como a manutenção de bases descentralizadas que permitam a adequação das necessidades de conhecimento às características dos usuários de determinado grupo ou unidade. Evidencia no relato do entrevistado 1 “(...) *hoje a base de conhecimento é individualizada, mas também existe nas unidades. Existe base própria e a base federada. Os responsáveis pelos produtos alimentam*” e do entrevistado 4 “(...) *as escolas percebem o que é importante e necessário e demandam contratação externa. O diagnóstico é feito mensalmente. Existem iniciativas dos profissionais, que são incentivados pela empresa*”.

Sobre a antecipação das necessidades de aquisição de treinamento, encontrou-se alguns indícios na fala do entrevistado 5 “(...) *na identificação proativa do cenário e (...)*

*quando o Bacen faz apontamentos e são recomendados reforço de conhecimento. (...) E quando tem muita mudança pessoal”.*

Sobre a forma de contratação, o entrevistado 6 diz que se “(...) *faz um diagnóstico quantidade de público atingido, contrata um curso existente, tem uma fila de empresas contratadas que podem oferecer cursos de acordo com as necessidades*”, o entrevistado 8 elenca “(...) *treinamento in company e treinamento externos, congressos, etc. São ofertados de acordo com a área.*”, já o entrevistado 11 explica que “(...) *normalmente busca em outras regionais para ver se tem algum aprendizado. Por vezes se busca alguma consultoria externa ou treinamento.*” e o entrevistado 13 “ (...) *tem cursos da Anbima que são muito bons e precisa pedir autorização e tem vários custos. A unidade costuma pleitear para a realização dos cursos*”.

Porém, o entrevistado 16 alega que a aquisição externa eventualmente “(...) *é um processo viciado. Sempre com as mesmas empresas e mesma visão. Deveriam abrir mais, ser mais generalista. Por vezes se contrata conhecimento defasado.*” afirmação que encontra respaldo no relato do entrevistado 21 “(...) *no caso das consultorias, a participação é boa, mas nem sempre o produto entregue é apropriado por inadequação à realidade do banco.*”. Já o entrevistado 22 vê falta de aproveitamento “(...) *se investiu muito na aquisição via consultoria de expertise e conhecimento, mas não parece ter tido um aproveitamento máximo do trabalho. Talvez seja por conta da desconexão entre as áreas e a raiz do problema.*” E ainda complementa “*poderia se aproveitar o fluxo orgânico que vem da rede de agências. Estar atentos aos alertas que vem da rede via Sureg e gestores*”.

Outras evidências dão conta de que muitas vezes a aquisição de conhecimento externo depende unicamente da iniciativa do profissional, como é para o entrevistado 4 “(...) *iniciativas dos profissionais, que são incentivados pela empresa*”, do entrevistado 20 “(...) *o banco incentiva (...). O funcionário não deve ficar esperando*”, do entrevistado 23 “(...) *vai muito do interesse dos profissionais, não tem uma política específica*”, do entrevistado 28 “(...) *não é uma cultura da empresa. Está mais na atitude do colaborador em buscar o conhecimento.*”, do entrevistado 29 “(...) *existe um incentivo financeiro, mas é muito pessoal, depende do interesse de cada um.*” e do entrevistado 33 “(...) *a expertise que existe veio por meio da iniciativa dos funcionários*” .

#### 4.2.2 Identificação e tratamento de lacunas

Nessa parte da entrevista, os participantes foram convidados a contribuir com as ações que percebem no que diz respeito ao diagnóstico e busca por conhecimento em suas organizações. Três diferentes perspectivas foram identificadas: centrada no usuário, centrada nas unidades e centrada na estratégia. O termo unidade é empregado aqui quando se referir às unidades de apoio, sejam gestoras de produtos ou especialistas em determinado tipo de conhecimento, como crédito, marketing, financeiro, etc. E a estratégia se emprega quando o diagnóstico de lacunas de conhecimento estiver voltado à estratégia de negócios da instituição a qual o entrevistado pertence.

A perspectiva centrada no usuário ficou evidente na fala do entrevistado 1 *“(...) os usuários podem informar as lacunas quando identificadas. Tem curadoria e revisão”*, do entrevistado 9 *“(...) existe um conhecimento específico que é demandado pelos funcionários, de acordo com suas necessidades”*, do entrevistado 10 *“(...) uma das principais formas de identificação (das lacunas) é o crescimento da demanda de suporte por determinado assunto”*, do entrevistado 22 *“(...) as visitas nas agências sempre são muito produtivas para identificar lacunas. Nas reuniões também”*, do entrevistado 33 *“(...) se falta determinado conhecimento, os funcionários demandam”* e do entrevistado 37 *“(...) quando se tem dúvida sobre o uso (lacuna de conhecimento), falam com, ao menos, parte da amostra para entender o que os usuários precisam”*.

Na perspectiva centrada nas unidades, a referência à identificação de lacunas é comunicada de forma agrupada, como no relato do entrevistado 2 *“(...) todas as áreas participam e demandam o conhecimento. Se faz o diagnóstico se o conhecimento existe ou se precisa buscar fora. A partir daí faz um curso”*, do entrevistado 6 *“(...) aí que entra o papel das escolas de negócios que atuam verticalmente no seu eixo de conhecimento. Se faz um diagnóstico mais específico, com temas indicadores e gaps que precisam de atuação. Nem sempre é conhecimento, por vezes é comunicação ou sensibilização”*, do entrevistado 8 *“(...) as áreas identificam e solicitam (os conhecimentos que faltam). É verificado se está de acordo com o plano anual”*, entrevistado 9 *“(...) existe um conhecimento específico que é demandado pela unidade”*, do entrevistado 14 *“(...) às áreas gestoras identificam e demandam para a UC (...) se vai ser desenvolvido ou adquirido”*, do entrevistado 29 *“(...) é mais de cada área e gerência. Não há estrutura para isso”*, do entrevistado 30 que, também, critica essa perspectiva ao afirmar que *“(...) as áreas trabalham separadas (...) não se tem a*

*visão completa do processo que impacta outras áreas (...) as decisões são tomadas unilateralmente, não considerando a perspectiva ao cliente e vendedores”,*

Os indícios de que a identificação de lacunas está centrada na estratégia, surgem nos relatos como o do entrevistado 4 “*(...) a partir do diagnóstico em relação aos objetivos Smart são identificados os GAPS (...) o diagnóstico é semestral*”, do entrevistado 17 “*(...) no ano passado se fez o levantamento das necessidades de treinamento. A rede de agências é constante. (Desta vez) o levantamento foi mais focado na DG (unidades). O levantamento foi orientado aos desafios estratégicos*” e do entrevistado 28 “*(...) existe um acompanhamento de mercado, não só concorrentes, mas também projeções de futuro. Existe um Business Plan que é revisitado todos os anos*”.

Diante das três perspectivas apresentadas e a forma como são defendidas e geram sentido ao propósito da GC, o principal aprendizado a ser levado ao framework é o alinhamento das demandas que provém das três perspectivas com intuito de diagnosticar de forma confluyente as lacunas e gerar maior acerto quando houver o preenchimento.

#### 4.2.3 Incentivo à criação do conhecimento

Em relação ao incentivo à criação de conhecimento, foram identificados dois padrões específicos: incentivo entendido como patrocínio da instituição para participação em eventos e cursos, e abertura para participação dos usuários na demanda ou cocriação de soluções de conhecimento.

O incentivo da empresa por meio de patrocínio ficou evidenciado nas falas do entrevistado 11 “*(...) no ano passado houve um trabalho de formação com as equipes internas no sentido de serem multiplicadores do conhecimento*”, do entrevistado 13 “*(...) o banco incentiva através do investimento em cursos, graduações e pós-graduações*”, do entrevistado 14 “*(...) observo o incentivo tanto nos programas de instrutoria como na criação de cursos EAD, pois existe remuneração para o instrutor/tutor*”, do entrevistado 18 “*(...) existe um incentivo anterior por conta da política de formação individual, incentivos a ensino superior, pós-graduação, etc*”, o entrevistado 23 acredita o incentivo fica evidenciado nos “*(...) investimentos que são feitos em pós-graduação*”,

Quanto ao incentivo entendido como participação dos usuários, alguns relatos corroboram esse padrão, tais como do entrevistado 4 quando entende ser suficiente que exista uma “*(...) Wiki interna (meio colaborativo) que é (posteriormente) validada pela unidade*”,

do entrevistado 5 “(...)os canais de comunicação entre empregado e áreas de estratégia são bem abertos. Fale com presidente chove sugestões”, do entrevistado 6 “(...)o único incentivo explícito é a participação em ações educacionais que podem virar uma ferramenta de compartilhamento”, do entrevistado 8 “(...) existe um projeto que distribui participação em dinheiro por propor e ser instrutor de cursos”, do entrevistado 10 “(...) todos os colaboradores têm acesso a pedir conteúdo”, do entrevistado 17 “(...) os métodos ágeis ajudam a criar espaços para que as pessoas contemplem os desafios e problemas. (Há também) um ‘chamamento’ dos profissionais para ajudar a formatar as soluções”, do entrevistado 24 “(...) ele (gestor) deixa as pessoas livres para fazer manuais. Com intuito de que fique claro para todos” e do entrevistado 37 “(...) as pessoas são instigadas a trazer ideias e melhorias, quando se fala de produtos tem um canal de ideias”.

O principal aprendizado desse tópico diz respeito aos relatos da importância da participação dos usuários na criação do conhecimento. Em relação aos incentivos financeiros, serão tratados nos tópicos à frente.

#### 4.2.4 Apropriação do conhecimento gerado nos trabalhos acadêmicos

De uma forma geral, foram poucos os relatos em relação à apropriação pelos bancos da amostra dos conhecimentos gerados a partir dos trabalhos acadêmicos que recebem investimento da empresa. De forma a ilustrar alguns casos, o entrevistado 24 disse que “não tem conhecimento de trabalhos aproveitados”, o entrevistado 26 alega que até “(...) hoje não se sabe onde consultar os trabalhos gerados” e acredita que “(...) poderiam ser mais bem aproveitados” e o entrevistado 30 conclui dizendo que “na verdade, desconhece esses trabalhos”. No entanto, puderam ser identificados três padrões de práticas que podem auxiliar nesse objetivo: mediação de alguma unidade para a definição do tema de pesquisa dos trabalhos, envolvimento do gestor imediato do funcionário responsável pela pesquisa e divulgação da pesquisa em ambiente interno.

Para a mediação de alguma unidade na definição do tema de pesquisa, foi encontrado indícios no relato do entrevistado 2 “(...) existe uma lista de temáticas que interessam à empresa. O empregado é incentivado a fazer na temática da lista, patrocínio de 70%”. O entrevistado 11 também relata que “(...) se pede que seja orientado às necessidades internas e (...) e da diretoria”.

Quanto à participação do gestor imediato do pesquisador, foi possível encontrar elementos na fala do entrevistado 2 “(...) o resultado da pesquisa é entregue para a área implementar”, do entrevistado 4 “(...) foi aberto para os funcionários subirem material livremente. No entanto, é limitado a consultas, não a apropriação deste (material)”, do entrevistado 5 “(...) o gestor é responsável por verificar se o resultado está de acordo com o que foi combinado (...) implementação é opcional”, do entrevistado 10 “(...) não é 100% deles que são aproveitados e o acesso também é limitado. O gestor acompanha (o desenvolvimento)” e do entrevistado 11 “(...) os trabalhos ficam disponíveis na biblioteca (repositório) está sendo organizado”.

Em relação à prática de publicar o trabalho em ambiente interno, foram encontradas evidências no relato do entrevistado 1 que explicou sobre uma fundação que possui um ambiente específico para publicação dos trabalhos e todos os pesquisadores patrocinados “(...) tem obrigatoriedade de publicar na fundação”. O entrevistado 2 “(...) existe uma página na universidade que reúne os trabalhos realizados”, do entrevistado 5 “(...) o arquivo final vai para a UC (biblioteca virtual) junto com o certificado de conclusão”, do entrevistado 8 “(...) condiciona o patrocínio ao envio do trabalho para a biblioteca” e do entrevistado 9 “(...) quando é doutorado, a tese fica na biblioteca”.

Quadro 26: Resumo das alterações propostas para o *framework* baseado na seção de criação do conhecimento.

<b>Aprendizado</b>	<b>Tipo de alteração</b>	<b>Conteúdo</b>
<b>Criação do conhecimento</b>		
Escolas de negócios	Inclusão	Adotar bases de conhecimento descentralizadas em escolas de negócios.
Antecipação de cenários	Inclusão	Antecipar necessidades de conhecimento via leitura de cenários, normativos e mudanças internas na organização.
Incentivo pessoal	Inclusão	Incentivar a iniciativa dos profissionais em demandar soluções de conhecimento adaptadas aos seus desafios profissionais
Alinhamento das demandas por conhecimento	Inclusão	Alinhar demandas individuais, das unidades e da estratégia, de forma a buscar confluência na identificação e posterior preenchimento da lacuna de conhecimento.
Ampliação da participação dos usuários	Inclusão	Instituir canais e rotinas que capturem os conhecimentos e sirvam de incentivo à criação.
Mediação dos temas de pesquisa	Inclusão	O banco precisa ter uma lista de assuntos de interesse para orientar os pesquisadores e validar as propostas quando vinculadas ao investimento.
Envolvimento do gestor imediato	Inclusão	A participação do gestor imediato ajuda a comprometer o pesquisador com o plano de pesquisa que foi combinado,
Manutenção de um ambiente para publicação e consulta dos trabalhos	Inclusão	A manutenção de um ambiente para publicação dos trabalhos dá visibilidade e notoriedade às pesquisas, servindo tanto como fonte de conhecimento como incentivo.

Fonte: o autor.

Apesar da quantidade menor de relatos nesse tópico, foi possível reunir três aprendizados para compor o framework, conforme o Quadro 26 que resume os aprendizados obtidos em toda essa seção.

### 4.3 Armazenamento do conhecimento

Para extrair dos entrevistados os conhecimentos acerca das práticas e armazenamento do conhecimento, foram abordadas quatro estruturas, conforme roteiro de entrevista: práticas de incremento do conhecimento tácito, práticas de conversão do conhecimento, rotinas de armazenamento por iniciativa dos usuários e a existência de padrão de armazenamento e atualização do conhecimento.

#### 4.3.1 Incremento do conhecimento tácito

As ações de incremento do conhecimento tácito apresentaram dois padrões: ações massificadas como *lives* e treinamentos e ações individuais como *coaching* e mentorias.

Usando a definição de Grant (2007), o conhecimento tácito está mais relacionado às experiências de um indivíduo e suas opiniões, assim, o armazenamento externo é mais difícil. No entanto, é possível incrementar o conhecimento tácito no indivíduo. Algumas evidências de práticas estão presentes na fala do entrevistado 2 “(...) só consegue visualizar nos cargos gerenciais, que tem *coaching* e *mentoring*, em cargos mais técnicos depende da gerência”, do entrevistado 6 “(...) poderia ser feito através de mentorias e *coaching*, mas não tem atuação a empresa aberto a todos”, do entrevistado 10 “(...) tem mentorias, *coaching*, capacitações e treinamentos. Mais em nível de gestão e estratégico”, entrevistado 11 “(...) existe *coaching* é um programa de formação de novos gestores”, entrevistado 22 “(...) houve um investimento de tempo e dinheiro em fazer mentorias, *workshops*, mentorias, *coaching*”, entrevistado 23 “(...) tem se realizado ações e reuniões para incrementar o conhecimento tácito em sala de aula” e do entrevistado 37 “(...) existe um programa de mentoria que foi lançado por umas das diretorias”.

Do entrevistado 8 “(...) eventualmente, se faz Webinar sobre ferramentas”, do entrevistado 9 “(...) quando uma área está precisando compartilhar algumas orientações de trabalho com um grupo maior é gravado um vídeo. Como se fosse uma LIVE. O material fica salvo para posterior consulta” e do entrevistado 23 “(...) tem se realizado ações e reuniões para incrementar o conhecimento tácito em sala de aula”.

O principal aprendizado obtido foi a adoção de práticas relacionadas ao conhecimento tácito, como mentorias e *coaching*.

#### 4.3.2 Conversão do conhecimento

As práticas de conversão de conhecimento tácito para explícito são reconhecidas por Nonaka (1994) como uma via para viabilizar a agregação de valor à organização a partir do conhecimento tácito dos seus colaboradores. Nas entrevistas, as pessoas tiveram dificuldades em identificar nas suas rotinas práticas que vislumbram a conversão. Alguns citaram certa resistência das pessoas em socializar o seu conhecimento com receio de perder valor na organização, como no relato do entrevistado 16 “(...) *as pessoas não querem perder o seu ativo*” e do entrevistado 17 “(...) *medo de compartilhar. Perder poder. Parecer tolo. Ter a posse do conhecimento. Manter sua reserva de mercado*”. No entanto, outros foram frutíferos e foi identificado um único padrão de prática de conversão: transformar colaboradores experientes em criadores de conteúdo. Tais evidências surgem no relato do entrevistado 1 “(...) *os mais experientes são colocados como “conteudistas”, ele será o escritor*”, do entrevistado 9 “(...) *quando é conhecimento de trabalho é criado manual e passo a passo. Vai depender das necessidades, o gestor vai identificando os GAPS e vai socializando*” e do entrevistado 11 “(...) *no processo de implantação da base de conhecimento chamamos algumas as pessoas chaves para documentar*”.

#### 4.3.3 Armazenamento por iniciativa do usuário

De uma forma geral, os relatos sobre armazenamento de conhecimento por iniciativa do usuário, foram escassos, pois na maior parte das instituições, a formalização do conhecimento é realizada por agentes especializados. Nesse sentido, os padrões encontrados foram classificados em dois grupos: armazenamento mediado por editor de conteúdo e armazenamento realizado pelo usuário.

As evidências do armazenamento mediado por editor de conteúdo ficaram evidentes nas palavras do entrevistado 1 “(...) *não acontece por iniciativa, depende de um editor incluir informação*”, do entrevistado 2 “(...) *cada escola tem seu Wiki, que é um processo autônomo. A pessoa pode registrar, porém com barreiras*”, do entrevistado 4 “(...) *existe a ferramenta wiki que permite o registro que será validado posteriormente pela unidade*”, do entrevistado 10 “(...) *vai muito de perceber do que se trata e ter o envolvimento da área específica. Aí a*

*própria área conduz o conhecimento” e do entrevistado 11 “(...) para registrar na base de conhecimento precisa de mediação”.*

Em relação ao armazenamento realizado pelo usuário, existem evidências no relato do entrevistado 5 *“(...) qualquer empregado tem perfil de editor no Wiki. Qualquer pessoa pode editar um verbete (...) o controle é social”* e do entrevistado 6 *“(...) a pessoa pode gerar (conteúdo) no Wiki sem intermediação. É aberto a todos”.*

#### 4.3.4 Padrão de armazenamento e atualização

Nessa seção se investigou a existência de padrões adotados pelas entidades no sentido de armazenar e atualizar o conhecimento em suas bases. De forma geral, o armazenamento acontece em ambientes de intranet. O prazo de atualização varia entre 6 meses e 2 anos, dependendo da validade do conteúdo. Em alguns casos, como no entrevistado 1, o controle da atualização é rígido *“(...) o documento fica oculto se a revisão não acontecer”*, no entanto, na maioria dos casos, existe apenas o incentivo aos editores de conteúdo para promover a atualização. Tais evidências estão no relato do entrevistado 5 *“(...) cada dois anos, no mínimo, os normativos precisam ser revisados”*, do entrevistado 8 *“(...) no portal de normas existe prazo (de atualização) conforme o documento”*, do entrevistado 11 *“(...) cada documento tem validade. O editor recebe uma notificação quando for vencer (15 dias). Isso dá garantia para quem consome e edita”*. Foi possível perceber também que, em alguns casos, a atualização é reativa sem prazo certo para acontecer. Tais evidências estão presentes nos relatos do entrevistado 18 *“(...) não tem periodicidade. Quando se percebe que existem perguntas recorrentes sobre o assunto, se revisa o normativo”* e do entrevistado 16 *“(...) não existe periodicidade para atualização, falta direcionamento para isso”*. Os aprendizados obtidos nesta seção foram consolidados no Quadro 27.

Quadro 27: Resumo das alterações propostas para o *framework* com base na seção de armazenamento do conhecimento.

<b>Aprendizado</b>	<b>Tipo de alteração</b>	<b>Conteúdo</b>
<b>Armazenamento do conhecimento</b>		
Ações individuais de incremento do conhecimento tácito	Inclusão	Adotar práticas de desenvolvimento relacionadas ao conhecimento tácito. Como <i>coaching</i> e mentorias.
Formar criadores de conteúdo	Inclusão	Adotar sistemas que incentivem profissionais experientes e criar conteúdos convertendo seu aprendizado e compartilhando também.
Armazenamento de conteúdo por usuários	Inclusão	Adotar sistemas a incentivo para registro de conhecimento pelos usuários. O uso de edição para conteúdos sensíveis é recomendável.
Prazo de atualização	Inclusão	Estabelecer prazos e sistemas de controle de atualização de conteúdo.

Fonte: o autor.

## 4.4 Compartilhamento do conhecimento

As questões sobre compartilhamento do conhecimento tiveram como objetivo extrair dos entrevistados os aprendizados sobre as práticas relacionadas ao compartilhamento do conhecimento e seus componentes, conforme o *framework* apresentado no Quadro 15.

### 4.4.1 Difusão e proteção do conhecimento

As práticas de proteção do conhecimento não puderam ser exploradas na pesquisa, muitos dos entrevistados não obtinham conhecimento sobre tais práticas. O entrevistado 1 declarou que “(...) *as informações estratégicas são protegidas. Assim como ouvidoria e jurídicos*” e o entrevistado 9 acredita que “(...) *a política de proteção do conhecimento é norteada pela ética*”. Quanto à difusão do conhecimento, foi possível identificar três padrões: ambientes que concentram as regras e normas, cursos e treinamentos e outras ações informais.

Quanto ao conhecimento difundido nos ambientes de normas e regras, foi possível encontrar evidências nos relatos do entrevistado 5 “(...) *através do portal de normas que tem um modelo de classificação da informação (interno confidencial, externo confidencial, público, confidencial)*”, do entrevistado 8 “(...) *tem as normas. É tudo aberto*”, do entrevistado 10 “(*hoje*) *está bem acessível, não tem limitação de acesso por cargos*”, do entrevistado 16 “(...) *é difundido em maior parte através de normativos e instruções*” e do entrevistado 20 “(...) *a maior parte da divulgação do conhecimento acontece através das instruções*”.

Já sobre o conhecimento difundido por meio de cursos e treinamentos, foram encontrados indícios nos relatos do entrevistado 11 “(...) *usa-se a base de conhecimento, treinamentos, workshops e call. Todos acessam*”, do entrevistado 23 “(...) *tem o EAD e as instruções*” e do entrevistado 24 “(...) *tem o EAD e os treinamentos presenciais*”.

Outras ações de cunho mais informal também foram mapeadas, como no relato do entrevistado 15 “(...) *um caminho seria se aproximar das agências, participar dos comitês nas agências. Ter um canal de conversa*”.

Os relatos desta seção não trouxeram novidades em relação aos registros na literatura sobre a difusão do conhecimento. No entanto, como o objetivo é entregar um *framework* de implementação, foram acrescentados os aprendizados de integrar as fontes de conhecimento e promover a interação das unidades de apoio com os usuários finais.

#### 4.4.2 Trocas sociais, grupos específicos e competição

Em relação às trocas sociais e aos grupos específicos com intuito de compartilhar conhecimento, foram identificados dois padrões nos relatos dos entrevistados: procedimentos regulares e procedimentos esporádicos.

Reforça o aspecto regular das atividades de trocas sociais e em grupos específicos nos relatos do entrevistado 14 “(...) na unidade fazem focus group, o pessoal acaba fazendo brainstorming”, do entrevistado 30 “(...) a gente compartilha bastante fora do grupo, a empresa é muito aberta e tem gosto pelas trocas”, do entrevistado 33 “(...) existem ações nesse sentido quase todos os dias. Coisa que facilita o trabalho”, do entrevistado 2 “(...) é mais focado nas áreas, existem grupos de trabalho para resolver determinado assunto”, do entrevistado 4 “(...) acontece muito em relação às escolas. Sempre são tratadas as melhores práticas” e do entrevistado 9 “(...) reuniões de grupo são reuniões de projeto”.

As evidências que corroboram o aspecto esporádico dos procedimentos investigados, está evidente nos relatos do entrevistado 15 “(...) acontece esporadicamente em algum encontro atípico, como, por exemplo, na especialização”, do entrevistado 16 “(...) durante muitos anos não existiu (...) depois se desvirtuou”, do entrevistado 17 “(...) já presenciou esses movimentos em outras funções, depende muito da gestão da empresa”, do entrevistado 18 “(...) acontece mais em relação às reuniões com chefias e colaboradores” e do entrevistado 11 “(...) tem alguns grupos específicos de acordo com uma necessidade específica aí se busca com outras unidades”.

Os aprendizados nessa seção dão conta de implementar as práticas de compartilhamento em troca sociais e grupos específicos tanto para resolver e discutir questões regulares, como para compartilhar conhecimento sobre questões pontuais. Em relação ao efeito da competição no compartilhamento do conhecimento, os entrevistados, de maneira geral, não percebem a existência da competição, ou quando percebem, não acreditam que ela afeta o nível de compartilhamento. Algumas evidências são encontradas nos relatos do entrevistado 30 “(...) na minha perspectiva isso não existe” e do entrevistado 22 “(...) penso que tem um pouco sim, felizmente não é muito”.

#### 4.4.3 Incentivo ao compartilhamento

As entrevistas trouxeram algumas informações sobre as práticas das empresas relacionadas ao incentivo ao compartilhamento do conhecimento. Foram identificados dois

padrões: incentivos implícitos e incentivos explícitos. A diferença entre os padrões está na forma como a empresa comunica o incentivo, as diferenças ficaram mais claras nos relatos.

As evidências que configuram o incentivo explícito estão expressas no relato do entrevistado 9 “(...) o que existe são os patrocínios de educação formal e há uma recomendação de que ele seja compartilhado e aplicado” e do entrevistado 10 “(...) se cobra muito dos gerentes administrativos e financeiros, que são os responsáveis pela multiplicação do conteúdo e conhecimento nas agências”.

Os incentivos implícitos ficaram caracterizados no relato do entrevistado 4 “(...) incentivo está alavancado nos interesses de carreira, pois isso reflete nas seleções internas”, no entrevistado 22 “(...) o incentivo está discurso e na teoria, mas o ambiente não é favorável”, e do entrevistado 23 “(...) as bolsas (de estudo) são um grande incentivo”.

Quadro 28: Resumo das alterações propostas para o framework com base na seção de compartilhamento do conhecimento.

<b>Aprendizado</b>	<b>Tipo de alteração</b>	<b>Conteúdo</b>
<b>Compartilhamento do conhecimento</b>		
Integrar as fontes de conhecimento	Inclusão	As fontes de conhecimento devem ser integradas e ter a sua linguagem adequada aos usuários.
Promover a interação das unidades e usuários	Inclusão	As unidades de apoio precisam ter canais diretos com os usuários finais com objetivo de melhorar a qualidade do conhecimento.
Adotar compartilhamento em grupos	Alterar	Alternativa serve para compartilhar conhecimento para resolver questões específicas ou como ferramenta de compartilhamento formal.
Incentivo ao compartilhamento do conhecimento	Alterar	O compartilhamento do conhecimento deve ser incentivado com ações explícitas.

Fonte: autor.

## 4.5 Aplicação do conhecimento

### 4.5.1 Aplicação nos processos, acesso e recuperação

Aplicação do conhecimento apresentou um único padrão que é a mediação por uma unidade ou grupo de especialistas. No relato do entrevistado 1 foi esclarecido que “(...) a equipe elabora um processo interno de melhoria, passar por um conselho gestor e, se houver interesse, passa para área de processo para alterar manuais”, do entrevistado 2 “(...) o elo como universidade são as escolas, é como se fosse o braço da universidade. Passa para escola e eles cuidam da apropriação”, do entrevistado 5 “(...) se foi contratado (o conhecimento), a agregação de valor é imediata. Já o conhecimento produzido, tipo de trabalhos, depende muito de ter a pessoa certa no lugar certo”, do entrevistado 9 “(...)

*quando são programas de formação gerencial, existe um acompanhamento durante e depois para verificar efeitos” e do entrevistado 30 “(...) mudanças maiores são bem difíceis. A cultura organizacional é muito conservadora. Às vezes o que é proposto internamente não é levado a sério sem a validação externa”.*

Outras perspectivas, como a do entrevistado 17, refletem uma visão mais negativa da aplicação *“(...) existe um desperdício do conhecimento. Por isso precisa ter indicadores. A empresa é grande, complexa, não se tem controle do que se produz em conhecimento (informal). Nem tudo é registrado. Tem se criado espaços para dar escuta pra isso”.* E também do entrevistado 18 *“(...) não tem métrica para isso. Teve um investimento grande no Agile, mas e aí? Post it, Kankan, teve efeito? Como a contratação da empresa de apresentação”.*

Quanto ao acesso e recuperação, os relatos direcionam aos instrumentos já citados como portal de normas, manuais e unidades de apoio, ou escolas de negócios, quando disponíveis. Algumas evidências estão presentes nos relatos do entrevistado 2 *“(...) acontece via escolas e manuais”*, do entrevistado 4 *“(...) através dos manuais e muita comunicação com os colegas que têm o conhecimento. Produzem bastantes infográficos”*, do entrevistado 9 *“(...) existe a intranet é um portal de normas e orientações de todas as áreas”* e do entrevistado 16 *“(...) o acesso está nos normativos, (...) a linguagem não é adequada”.*

Os aprendizados obtidos nesta seção vão compor o Quadro 27 ao final do capítulo.

#### 4.5.2 Interpretação, evolução e apropriação nos processos de negócios

O controle de interpretação apresentou dois padrões: a verificação preventiva por pares e a verificação reativa com base no índice de dúvidas.

A verificação preventiva de mostrou nos relatos do entrevistado *“(...) tem um processo de aprovação. Um especialista revisa e depois a área de negócio antes de ser publicado”*, do entrevistado 4 *“(...) pontos que podem gerar problemas são criados FAQ para dirimir as dúvidas. Existe diferença nas linguagens normativas e do dia”*, do entrevistado 6 *“(...) a gente conta neste momento com as escolas de negócios. Eles têm um conhecimento já adquirido nos temas e espera-se que eles cuidem disso”*, do entrevistado 16 *“(...) normalmente se tenta passar para outras pessoas da unidade para ler após o entendido escrever”*, do entrevistado 17 *“(...) existem movimentos para esclarecer via reuniões e webinários. Mas, a linguagem vai por diferentes canais. Acaba sendo transversal”* e do

entrevistado 18 “(...) *informalmente se pede para alguém que não é da área para ler e validar o conteúdo*”.

A verificação reativa mostrou evidências nos relatos do entrevistado 9 “(...) *quando a informação está dúbia, a pessoa pergunta no portal de normas e é esclarecido ou se ajusta o manual*”, do entrevistado 15 “(...) *tem muitos problemas em relação a isso. As normas são redigidas com muita ambiguidade, geram interpretações diversas. Já foi sugerido que as INS (normas) passem por várias pessoas e áreas para validação antes de ser publicada*” e do entrevistado 24 “(...) *acredito que algumas normas podem ser melhoradas nesse quesito. Elas são muito genéricas. Poderia ser mais claro*”.

Sobre a apropriação do conhecimento nos processos de negócios, nenhum dos entrevistados trouxe contribuições nesse ponto por alegarem desconhecimento. No que se refere à evolução do conhecimento, houve poucos relatos também, tais como o do entrevistado 2 “(...) *acontece através das escolas e o registro pelos colaboradores (no Wiki)*”, do entrevistado 9 “(...) *acessando o portal de dúvidas no portal de normas*” e do entrevistado 18 “(...) *se faz as adequações às normas conforme a experiência*” e complementado pelo entrevistado 16 “(...) *muitas vezes acontece é que os feedbacks vêm e são repassados e as unidades dos produtos são resistentes ao absorver as sugestões*”.

Alguns relatos colhidos ao longo das entrevistas contribuem com essa seção por se relacionarem a compreensão do conhecimento pelos usuários. Tais como do entrevistado 16 “(...) *A facilidade de acesso existe, todos têm na intranet. Acredita que muitas vezes as pessoas acessam, leem e não compreendem (linguagem muito técnica). Não há preocupação com o leitor. A linguagem deveria ser mais fácil e direcionada ao público. Teria acesso físico, mas talvez não cognitivo*”, do entrevistado 18 “(...) *falta integração das informações, são conflitantes*”, do entrevistado 21 “(...) *a forma como está hoje, o acesso é dificultado pelo excesso de informações e canais, acaba sendo prejudicial*”, do entrevistado 22 “(...) *cada um se comunica de uma forma. As formas de comunicação são diversas e não conectadas. Falta uma cola desses canais todos. Poderia ter um canal mais forma e algo mais conceitual (passo a passo). É uma colcha de retalhos. É muito confuso. Não está na perspectiva*”.

Os aprendizados obtidos nesta seção vão compor o Quadro 29 ao final do capítulo que, além de resumir os componentes, servirá de base para a proposta de framework prescritivo.

Quadro 29: Resumo das alterações propostas para o *framework* com base na seção de aplicação do conhecimento.

Aprendizado	Tipo de alteração	Conteúdo
<b>Aplicação do conhecimento</b>		
Validação do conhecimento para apropriação	Inclusão	Criar rotinas de avaliação por especialistas do conhecimento para apropriação nos processos.
Verificação preventiva e reativa	Inclusão	Adotar a verificação preventiva do conteúdo e monitorar relativamente às possíveis dúvidas que indiquem falhas na compreensão.
Curadoria de linguagem	Inclusão	A linguagem do material a ser entregue deve passar por uma curadoria de linguagem. Buscando gerar maior engajamento junto ao público alvo.
Recolher feedbacks após a aplicação	Inclusão	Rotinas de coleta de feedbacks após a aplicação do conhecimento podem ajudar na evolução.

Fonte: o autor.

## 4.6 Implementação da gestão do conhecimento

Nesta seção o enfoque foi obter algumas práticas que auxiliaram os bancos na implementação das suas estratégias de implementação da GC. A adoção da GC é uma estratégia para garantir o controle do conhecimento por parte da empresa e tudo começa com a implementação. Como descreveu o entrevistado 1 “(...) o conhecimento estava em mãos de terceiros e precisávamos unificar o conhecimento”.

### 4.6.1 Condições mínimas, facilitadores e dificultadores na implementação

As condições mínimas, dificuldades e facilidades encontradas apresentaram três padrões: soluções tecnológicas, cultura da empresa e apoio das pessoas.

No que diz respeito às soluções tecnológicas, o entrevistado 2 alega que “(...) foi difícil padronizar o espaço virtual, a base de conhecimento. Foi difícil programar. Cada escola queria um formato diferente”, o entrevistado 11 diz que “(...) existia uma ferramenta ruim. Quase nada de atualização na ferramenta antiga. Era difícil achar o conteúdo. A linguagem era ruim. (...) se pretendia que a ferramenta atendesse aos requisitos que as pessoas precisavam e de organização do conteúdo. Facilitando a produção e consumo. Houve dificuldade de transcrever, devido a revisão”, o entrevistado 1 argumenta que “(...) a necessidade de padronização foi um entrave, pois é difícil manter um documento útil e conciso. Começou com tecnologia incorreta (por conta de despesas)” e o entrevistado 17 conclui que “(...) as dificuldades são tecnológicas. Plataforma adequada (Moodle), flexibilidade de acesso, servidor, suporte aos conteúdos. Ter alternativas de interatividade. Tanto que se buscam plataformas mais acessíveis”.

A cultura da empresa mostrou indícios de influência no relato do entrevistado 4 que acrescentou “(...) *houve dificuldade em identificar os atores que poderiam fazer a GC. Disponibilidade em ter acesso a essas pessoas, pois são muito ocupadas*” e como descreveu o entrevistado 1 “(...) *o conhecimento estava em mãos de terceiros e precisávamos unificar o conhecimento*”. Sobre as condições mínimas, o entrevistado 1 defende o respeito à cultura recomenda a implementação gradual “(...) *Iniciou com atendimento, depois informações de produtos e depois informações de negócios, e por fim, a inserção da inteligência artificial*”. O entrevistado 4 mencionou que a implementação precisa ser transformada em uma meta “(...) *precisa ser um objetivo claro da empresa, se não acaba sendo engolido pela meta. Tem que estar dentro da meta*”.

Quanto ao apoio das pessoas, o entrevistado 10 acrescenta “(...) *se deixa de incentivar, tem queda nos acessos. Se parar de instigar, não se mantém*”, o entrevistado 5 afirma que “(...) *houve dificuldade em desmistificar, as pessoas fazem de forma muito intuitiva, mesmo dando certo, mas precisa de técnica. As pessoas se reúnem e não usam as ferramentas*” e o entrevistado 6 reclama da “(...) *disponibilidade de pessoas para atuar. Se trabalha muito em cima dos problemas (sem planejamento). ‘Falta braço’ para atuar em tudo*”.

#### 4.6.2 Tipos de conhecimento e envolvimento das pessoas

Sobre o envolvimento das pessoas, o entrevistado 4 afirma que o envolvimento das escolas de negócios (unidades de apoio) foi importante para engajar as pessoas “(...) *buscou parcerias com as escolas. As pessoas se envolvem e participam. As pessoas precisam criar material para GC quando vão a algum evento*”. O entrevistado 9 fala sobre o incentivo que foi criado para melhorar o envolvimento “(...) *foi criada a trilha de transformação digital (mudança de mindset)*”. O entrevistado 11 comentou o efeito da mudança na ferramenta no envolvimento “(...) *em grande parte as pessoas se engajaram, pois a ferramenta anterior era ruim mesmo*”.

O tipo de conhecimento não foi reconhecido pelos entrevistados como requisito para adequação da linguagem, mas sim o público. As evidências estão presentes nos relatos do entrevistado 2 “(...) *faz a adequação ao público, não pelo tipo de conhecimento*”, do entrevistado 4 “(...) *se faz um pré-diagnóstico para adequar ao público do interesse da área*”, do entrevistado 6 “(*adequação*) *só na parte de liderança. Os demais são iguais*” e do entrevistado 17 “(...) *se considera que tem formatos diferentes para gestores e técnicos*”.

Quadro 30: Resumo das alterações propostas para o framework com base na seção de implementação da GC.

<b>Aprendizado</b>	<b>Tipo de alteração</b>	<b>Conteúdo</b>
<b>Implementação da GC</b>		
Teste de soluções tecnológicas	Inclusão	A solução tecnológica pode afetar o engajamento e uso das pessoas. Logo, se faz necessário investir tempo e pessoas nos testes para fazer uma melhor escolha.
Criar objetivos que envolvam a implementação	Inclusão	A implementação precisa convergir com os outros objetivos da organização, sob pena de ficar em segundo plano.
Conscientizar as pessoas	Inclusão	A conscientização precisa partir dos escalões mais altos, evitando sobrecarregar os profissionais diretamente envolvidos na implementação de persuadir as pessoas.
Reservar o time do projeto previamente	Inclusão	A implementação corre o risco de concorrer com outros objetivos das equipes, logo, deve-se reservar o tempo e as pessoas para atuarem no projeto.
Aproximar a implementação das pessoas	Inclusão	O envolvimento das pessoas melhora quando existe uma proximidade entre a sua realidade e o processo de implementação, logo, é importante criar parcerias com unidades, escolas e montar trilhas de aprendizado.
Adequar a linguagem ao público	Inclusão	A adequação da linguagem ao público usuário facilita o engajamento e o consumo.

Fonte: o autor.

#### **4.7 Medidas de desempenho em gestão do conhecimento**

O tópico medidas de desempenho foi incluído no roteiro para dar subsídios ao framework que será proposto, visto que, nos frameworks usados como base dessa pesquisa, não houve menção sobre formas de medir o desempenho da GC.

##### **4.7.1 Formatos de medição e presença nas avaliações profissionais**

As medidas de desempenho apresentaram três padrões: medidas financeiras, medidas do processo e medidas de desenvolvimento. O entrevistado 1 menciona que para avaliar na perspectiva financeira, costuma usar a redução de custo “(...) *mede financeiramente na por considerar que o registro de atendimento pela base (de conhecimento) não usa (o tempo de um) analista, logo, o custo é menor*”, e também mede o uso da base, como medida de processo “(...) *se mede a usabilidade, mas não pode afirmar que isso evitou atendimento e também não sabe se o artigo serviu*”.

Quanto ao desenvolvimento das pessoas, o entrevistado 5 aponta algumas formas de medição “(...) *se avalia capacidades e competências. Instigam a área gestora a monitorar a melhoria do processo após a capacitação (mudança de comportamento)*”. O entrevistado 6 fala sobre os reflexos nos resultados das pessoas em outras demandas, quando cita “(...) *já usa avaliação de pesquisa antes e depois. Em algumas ações mais específicas, se mede a relação*

*em quantidade e tipo de conversão de vendas*". Na mesma linha, o entrevistado 10 considera que "(...) o próprio desenvolvimento do colaborador dentro do processo (serve como medida), ou seja, o nível das entregas que ele tem". O entrevistado 17 menciona um acompanhamento com uso da matriz do BSC "(...) foi criado o BSC com matriz espelhada no plano estratégico. Mapa das graduações e formações das pessoas. Indicadores de segurança documental e operacional. Indicadores quantitativos de pessoas que fazem o curso. Medidores de diversidades dos participantes".

A presença do conhecimento nas avaliações internas encontrou indícios nos relatos do entrevistado 1 "(...) Existem planos de carreiras que está ligado à busca de conhecimento interno e externo", do entrevistado 5 "(...) como se trabalha com certificações de conhecimento de mercado, como CPA, por exemplo, acredito que sim", do entrevistado 6 "(...) nos processos seletivos tem alguns cursos indicados que os empregados precisam para uma qualificação melhor", do entrevistado 8 "(...) tem cursos obrigatórios que regulam as promoções e concorrências", do entrevistado 11 "(...) tem processos de avaliação que é considerado o conhecimento", do entrevistado 16 "(...) acredito que sim, formalmente, em processos seletivos", do entrevistado 21 "(...) na teoria sim, é um dos tópicos da avaliação de desempenho, mas é algo bastante subjetivo, usa a percepção do gestor", do entrevistado 23 "(...) sim, nos processos seletivos e no ranking dos gestores", do entrevistado 30 "(...) só na avaliação de desempenho no final do ano. Não se tem nada que avalie. Não se tem isso documentado, sistematizado" e do entrevistado 37 "(...) o processo de avaliação de desempenho não está ligado ao conhecimento em si, mas às performances. Não é a atividade principal das pessoas darem cursos. O meu gestor não me avalia para saber se o meu treinamento está sendo bom ou ruim, e sim se consigo desempenhar as atividades".

#### 4.7.2 Defesa dos investimentos em GC e presença nas estratégias da empresa

Poucos entrevistados conseguiram responder às questões relacionadas à defesa dos projetos de GC e a presença desta nas estratégias da empresa. No entanto, alguns relatos foram significativos, como o do entrevistado 1 "(...) a defesa é feita através da equipe de estrutura corporativa. Cria uma lista de requisitos, como mudança da ferramenta, por exemplo, avalia as quatro melhores empresas e propõe o investimento", do entrevistado 2 "(...) se faz o diagnóstico e em cima do diagnóstico se faz defesa. No diagnóstico tem os impactos esperados", do entrevistado 6 "(...) as escolas é que verificam através de plano de capacitação de empregados que estão na unidade com os argumentos que identificam como

*estratégicos ou não, e isso é encaixado no orçamento de cada escola”, do entrevistado 8 “(...) a defesa é embasada na necessidade, conforme demanda das áreas. Modelo de competências a serem desenvolvidas e atualização para o mercado”, do entrevistado 11 “(...) normalmente indicadores de processo. Mas, depende do tipo de conhecimento e tipo de investimento que será feito. Melhoria de processos e agilidade, por exemplo”, do entrevistado 16 “(...) normalmente precisa valorar na aplicabilidade do dia-a-dia e como isso impactaria na rotina e nos resultados. O que agregaria nas habilidades e resultados (incremento) esperado. Os dados são difíceis de serem obtidos e do entrevistado 17 “(...) junto com as unidades, alinhamento com diretoria, trazendo necessidade de público, cenário e momento da empresa. Podendo ofertar o tipo de programa e a noção de investimento aplicado de forma racional e o retorno esperado”.*

Quadro 31: Resumo das alterações propostas para o framework com base na seção de medidas de desempenho em GC

<b>Aprendizado</b>	<b>Tipo de alteração</b>	<b>Conteúdo</b>
<b>Medidas de desempenho em GC</b>		
Medidas financeiras em custos	Inclusão	Usar a redução de custos como medida de desempenho em iniciativas de GC.
Métricas do processo	Inclusão	Mapear pontos do processo que possam ser impactados pelas iniciativas de GC.
Desenvolvimento dos profissionais	Inclusão	Acompanhar o desenvolvimento dos profissionais impactados por conhecimento com base nos resultados individuais na empresa.
Matriz de indicadores para avaliação de investimentos em GC	Inclusão	Criar matriz de indicadores que serão analisados quando for necessário decidir sobre investimentos em GC.

Fonte: o autor.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

O estudo de caracterização dos *frameworks* de implementação da GC buscou reunir as principais publicações em periódicos de relevância com intuito de avaliar a direção que as pesquisas têm tomado nos diferentes setores (de Borba & Chaves, no prelo). Além dos dez *frameworks* estudados, foi realizada uma pesquisa de campo em instituições bancárias para mapear as práticas de GC que poderiam contribuir com a estrutura de um *framework* descritivo para o setor. A pesquisa de campo realizada contribuiu com trinta adições ou alterações no *framework* inicialmente proposto. Tais contribuições foram apresentadas separadamente na seção de análise dos resultados e estão consolidadas no Quadro 31. Estas, por sua vez, estão agrupadas em dimensões, conforme coluna com mesmo nome que se baseia nos pilares e processos da GC.

Quadro 32: Consolidação das contribuições da pesquisa empírica para o framework descritivo

Aprendizado	Tipo de alteração	Conteúdo
<b>Criação do conhecimento</b>		
Escolas de negócios	Inclusão	Adotar bases de conhecimento descentralizadas em escolas de negócios.
Antecipação de cenários	Inclusão	Antecipar necessidades de conhecimento via leitura de cenários, normativos e mudanças internas na organização.
Incentivo pessoal	Alteração	Incentivar a iniciativa dos profissionais em demandar soluções de conhecimento adaptadas aos seus desafios profissionais
Alinhamento das demandas por conhecimento	Inclusão	Alinhar demandas individuais, das unidades e da estratégia, de forma a buscar confluência na identificação e posterior preenchimento da lacuna de conhecimento.
Ampliação da participação dos usuários	Inclusão	Instituir canais e rotinas que captem os conhecimentos e sirvam de incentivo à criação.
Mediação dos temas de pesquisa	Inclusão	O banco precisa ter uma lista de assuntos de interesse para orientar os pesquisadores e validar as propostas quando vinculadas ao investimento.
Envolvimento do gestor imediato	Inclusão	A participação do gestor imediato ajuda a comprometer o pesquisador com o plano de pesquisa que foi combinado.
Manutenção de um ambiente para publicação e consulta dos trabalhos	Inclusão	A manutenção de um ambiente para publicação dos trabalhos dá visibilidade e notoriedade às pesquisas, servindo tanto como fonte de conhecimento como

		incentivo.
<b>Armazenamento do conhecimento</b>		
Ações individuais de incremento do conhecimento tácito	Inclusão	Adotar práticas de desenvolvimento relacionadas ao conhecimento tácito como <i>coaching</i> e mentorias.
Formar criadores de conteúdo	Inclusão	Adotar sistemas que incentivem profissionais experientes e criar conteúdos convertendo seu aprendizado e ao mesmo tempo compartilhando.
Armazenamento de conteúdo por usuários	Inclusão	Adotar sistemas a incentivo para registro de conhecimento pelos usuários. O uso de edição para conteúdos sensíveis é recomendável.
Prazo de atualização	Inclusão	Estabelecer prazos e sistemas de controle de atualização de conteúdo.
<b>Compartilhamento do conhecimento</b>		
Integrar as fontes de conhecimento	Inclusão	As fontes de conhecimento devem ser integradas e ter a sua linguagem adequada aos usuários.
Promover a interação das unidades e usuários	Alteração	As unidades de apoio precisam ter canais diretos com os usuários finais com objetivo de melhorar a qualidade do conhecimento.
Adotar compartilhamento em grupos	Inclusão	Alternativa serve para compartilhar conhecimento para resolver questões específicas ou como ferramenta de compartilhamento formal.
Incentivo ao compartilhamento do conhecimento	Alteração	O compartilhamento do conhecimento deve ser incentivado com ações explícitas.
<b>Aplicação do conhecimento</b>		
Validação do conhecimento para apropriação	Inclusão	Criar rotinas de avaliação por especialistas do conhecimento para apropriação nos processos.
Verificação preventiva e reativa	Inclusão	Adotar a verificação preventiva do conteúdo e monitorar relativamente às possíveis dúvidas que indiquem falhas na compreensão.
Curadoria de linguagem	Inclusão	A linguagem do material a ser entregue deve passar por uma curadoria de linguagem. Buscando gerar maior engajamento junto ao público-alvo.
Recolher feedbacks após a aplicação	Inclusão	Rotinas de coleta de feedbacks após a aplicação do conhecimento podem ajudar na evolução.
<b>Implementação da GC</b>		
Teste de soluções tecnológicas	Inclusão	A solução tecnológica pode afetar o engajamento e uso das pessoas. Logo, se faz necessário investir tempo e pessoas nos testes para fazer uma melhor escolha.
Criar objetivos que envolvam a implementação	Inclusão	A implementação precisa convergir com os outros objetivos da organização, sob pena de ficar em segundo plano.
Conscientizar as pessoas	Inclusão	A conscientização precisa partir dos escalões mais

		altos, evitando sobrecarregar os profissionais diretamente envolvidos na implementação de persuadir as pessoas.
Reservar o time do projeto previamente	Inclusão	A implementação corre o risco de concorrer com outros objetivos das equipes, logo, deve-se reservar o tempo e as pessoas para atuarem no projeto.
Aproximar a implementação das pessoas	Inclusão	O envolvimento das pessoas melhora quando existe uma proximidade entre a sua realidade e o processo de implementação, logo, é importante criar parcerias com unidades, escolas e montar trilhas de aprendizado.
Adequar a linguagem ao público	Inclusão	A adequação da linguagem ao público usuário facilita o engajamento e o consumo.
<b>Medidas de desempenho em GC</b>		
Medidas financeiras em custos	Inclusão	Usar a redução de custos como medida de desempenho em iniciativas de GC
Métricas do processo	Inclusão	Mapear pontos do processo que possam ser impactados pelas iniciativas de GC
Desenvolvimento dos profissionais	Inclusão	Acompanhar o desenvolvimento dos profissionais impactados por conhecimento com base nos resultados individuais na empresa
Matriz de indicadores para avaliação de investimentos em GC	Inclusão	Criar matriz de indicadores que serão analisados quando for necessário decidir sobre investimentos em GC

Fonte: Dados da pesquisa.

O processo de criação do conhecimento foi abordado nas perspectivas de aquisição de conhecimento, identificação e tratamento de lacunas de conhecimento, incentivo à criação do conhecimento e apropriação do conhecimento gerado a partir dos trabalhos acadêmicos. As práticas relatadas para aquisição de conhecimento estão relacionadas, em grande parte, com a contratação de serviços, como cursos, treinamentos *in company* e consultorias. A estrutura departamentalizada das instituições pesquisadas, de certa forma, facilita essa contratação de conhecimento especializado, o que se alinha com o estudo de Tsai *et al.* (2012) que argumenta a importância do mapeamento, categorização e dimensionamento das suas lacunas e, quando houver a necessidade, contratar fontes especializadas para preencher as lacunas de conhecimento. Outro ponto importante identificado no setor é a possibilidade de antecipar algumas lacunas de conhecimento via legislação, dado a proximidade dos órgãos reguladores com as instituições financeiras. Tal prática é prevista na literatura, quando se orienta os gestores a instituir diretrizes padronizadas para aquisição de conhecimento que são úteis para a tomada de decisões (Lee & Lan, 2011; Tsai *et al.*, 2012; Moradi *et al.*, 2013).

Os cursos e treinamentos são precedidos de diagnóstico para entender as lacunas e comparar com as disponibilidades prontas na empresa ou em instituições parceiras, como a Anbima. Os entrevistados 6, 8, 11 e 13 valorizam também o conhecimento que é buscado entre as regionais e unidades e as ofertas de cursos *in company* que as empresas parceiras costumam oferecer. Essa busca lateral costuma trazer respostas prontas às demandas, reduzindo o tempo de criação do conhecimento. Tais ações aumentam o estoque de conhecimento corporativo (Singh & Gupta, 2014; Wu *et al.*, 2012).

Houve também uma visão mais negativa ao apontar o processo de aquisição como pouco agregador, no sentido de oxigenar o conhecimento, pois muitas empresas apenas “reciclam” o conhecimento e ofertam como novo. Muitas vezes o conhecimento já é defasado. Del Giudice *et al.* (2014), apontam a colaboração interorganizacional como forma de melhorar os investimentos em P&D, visto que as empresas podem se retroalimentar das soluções propostas em conjunto.

Alguns relatos dão conta de delegar a aquisição de conhecimento externo exclusivamente à iniciativa dos profissionais. É evidente que esse julgamento se baseia na realização de cursos e formações externas que, ao serem patrocinados pela empresa, passam a compor o portfólio de conhecimento. A apropriação acontece por meio da produção intelectual que porventura venha a compor o banco de trabalhos acadêmicos, ou pela própria melhoria dos processos a partir da aplicação do conhecimento. O papel das pessoas no sucesso da GC, sobretudo no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento, encontra mediação na cultura organizacional e aprendizagem organizacional (Hosseini *et al.*, 2014; Liao *et al.*, 2012).

Para identificar e tratar as lacunas de conhecimento foram identificadas práticas centradas no usuário, centradas nas unidades e centradas na estratégia. Como já esclarecido, o termo unidade é empregado aqui quando se referir às unidades de apoio – sejam gestoras de produtos ou especialistas em determinado tipo de conhecimento, como crédito, marketing, financeiro, etc. E a estratégia se emprega quando o diagnóstico de lacunas de conhecimento estiver voltado à estratégia de negócios da instituição a qual o entrevistado pertence. Os entrevistados 1, 9, 10, 22, 33 e 37 relatam a curadoria de conhecimento como forma de atuação para preencher lacunas, seguida pelas visitas *in loco* nas unidades de atendimento e o reflexo mais quantitativo que é o crescimento dos registros de chamados para atendimento por parte das unidades ou escolas de negócios. A compreensão é de que se existem muitos

tíquetes sendo abertos sobre determinado tema, ele não deve estar perfeitamente claro na norma ou no manual. Gonzalez e Martins (2017) reconhecem entre os fatores que auxiliam na criação do conhecimento, por consequência, no preenchimento das lacunas de conhecimento, a articulação de conhecimento e a codificação de conhecimento, pois são fatores relevantes para manter os mecanismos de evolução do conhecimento. Assim, considerando que a abertura de um chamado para a unidade consome mais tempo do que o esclarecimento de uma dúvida diretamente na norma ou no manual, a iniciativa do usuário em usar o canal alternativo, pode estar relacionada a problemas de codificação das informações e da articulação do conhecimento.

Os entrevistados 2, 6, 8, 9, 14, 29 e 30 apontam o enfoque nas unidades ou escolas de negócios quando identificam, a partir de sua perspectiva mais ampla, soluções verticais que poderão advir de um diagnóstico autônomo, ou ainda, constar na previsão e orçamento anual da empresa para GC. Foi relatado que em algumas vezes o enfoque está mais voltado à estratégia, quando as unidades ou escolas se apropriam do diagnóstico da empresa e ao plano estratégico que vincula os objetivos de GC às metas da empresa. Tais práticas de suporte da alta administração contribuem para um ambiente de confiança, pois deixa claro que o enfoque está em melhorar o conhecimento, favorecendo a cultura de conhecimento e aprendizagem (Lee & Lan, 2011; Oztemel & Arslankaya, 2012; Tsai *et al.* 2012). Além disso, uma abordagem sistemática de GC tende a gerar valor positivo à organização quando alinhado aos objetivos de negócios da empresa (Oztemel & Arslankaya, 2012).

Houve aprendizados no sentido de incentivar a criação de conhecimento. As práticas identificadas foram o patrocínio das empresas nos cursos e formações e a abertura aos usuários para criar soluções em conjunto. Os principais elementos trazidos foram os incentivos financeiros para cursos superiores, incluindo pós-graduação *lato* e *stricto sensu* e os chamados “multiplicadores do conhecimento” – que seriam instrutores internos que auxiliam na disseminação do conhecimento, mas também contam com abertura e incentivo financeiro para propor soluções de conhecimento. Os estudos trazem informações sobre a combinação de diferentes elementos, estruturas e pessoas como elemento impulsionador da qualidade e diversidade do conhecimento (Chen, Liang & Lin, 2010); e, quando ordenam atividades e ações para aumentar o estoque de conhecimento corporativo, promovem a amplificação desses efeitos no longo prazo (Singh & Gupta, 2014; Wu *et al.*, 2012).

Foram relatadas poucas práticas que visem se apropriar do conhecimento gerado nos trabalhos acadêmicos. Muitos entrevistados relataram desconhecer boa parte do que se produz em termos de conhecimento acadêmico. Ainda assim, algumas práticas foram apontadas. O setor costuma manter uma lista de temas de interesse da organização e, para que o empregado possa ter acesso ao investimento, precisa se comprometer em executar uma pesquisa dentro do que foi combinado. Em alguns casos se envolve o gestor imediato como forma de aumentar o engajamento do profissional com os resultados da pesquisa. O envolvimento das lideranças imediatas possui respaldo em Chen, Huang e Cheng (2009) quando propõe o alinhamento das lideranças na proposta de GC como forma de aumentar o valor corporativo e desenvolver a cultura de GC. E, também, Oztemel e Arslankaya (2012) incentivam a adoção de um sistema de avaliação da GC envolvendo as lideranças. Em relação à prática de publicar o trabalho em ambiente interno, foram encontradas iniciativas de bibliotecas virtuais, o que não é inadequado, porém, falta a participação mais ativa no sentido de aplicar o conhecimento.

As práticas de armazenamento do conhecimento foram adicionadas na linha de incremento do conhecimento tácito, das práticas de conversão do conhecimento, das rotinas de armazenamento por iniciativa dos usuários e da existência de padrão de armazenamento e atualização do conhecimento.

O incremento de conhecimento tácito que, pela definição de Grant (2007), está mais relacionado às experiências de um indivíduo e suas opiniões, portanto, tornando o armazenamento externo mais difícil. Os praticantes de GC encontram formas de incrementar esse conhecimento no local de armazenamento, ou seja, nas pessoas. Os entrevistados 2, 10, 6, 11, 22 e 23 reconhecem as ações de *coaching* e mentorias como os principais impulsionadores, no entanto, as reuniões formais, *lives* e webinários também são apresentadas como ferramentas de incremento do conhecimento tácito. A teoria de conversão de conhecimento indica que a criação de conhecimento tácito pode ocorrer por meio de dois sistemas de conversão: 1) Socialização: do conhecimento tácito para o conhecimento tácito e 4) Internalização: do conhecimento explícito ao conhecimento tácito (Nonaka, 1994).

A conversão de conhecimento tácito para explícito que, a partir dos estudos de Nonaka (1994), é compreendida como uma das principais formas de agregar valor à organização a partir do conhecimento tácito dos seus colaboradores, foi descrita pelos entrevistados 17, 9 e 11 como crítica, dado que as pessoas têm receio de perder suas posições e prestígio se

converterem ou compartilharem o seu conhecimento com a empresa e os colegas. Chen, Liang e Lin (2010) sugerem a adoção de soluções com ganhos mútuos em que, tanto os profissionais como a empresa, possam ter benefícios. Ainda assim, nos relatos dos mesmos entrevistados alguns elementos surgem para dar vazão à necessidade de formalizar o conhecimento tácito. Entre elas está a estratégia de colocar profissionais mais experientes como “conteudistas” e com remuneração adicional por isso.

O armazenamento de conhecimento por iniciativa do usuário permite uma maior flexibilidade na promoção de alterações ou aprimoramentos no conhecimento, além de valorizar o *feedback* dos usuários com uso de novos padrões, novas ferramentas, novos conhecimentos e competências profissionais (Chen, Liang & Lin, 2010; Oztemel & Arslankaya, 2012; Martínez-Martínez *et al.*, 2015; An *et al.*, 2017; Tsai *et al.*, 2012; Moradi *et al.*, 2013; Allal-chérif *et al.*, 2016). No entanto, na prática, na maior parte das instituições o conhecimento é registrado somente por agentes especializados. Ainda assim, foi possível reunir alguns aprendizados no que abrange os registros mediados por editor e os registros efetuados diretamente pelo usuário. Quando mediado pelo editor, o processo tende a ser mais lento e pode resultar em um resultado final diferente do projetado. As iniciativas em que o usuário registra diretamente operam em plataforma Wiki, similar ao Wikipédia, em que apesar de todos os usuários conseguirem registrar seus conhecimentos de forma livre, existe a constatação de que não se trata de uma fonte formal da organização, logo, os usuários podem colher informações equivocadas. Ainda assim, mesmo as plataformas Wiki recebem edição periódica como forma de manter a acuidade da ferramenta.

O prazo de atualização variou entre seis meses e dois anos na amostra de empresas pesquisadas. As abordagens mais rígidas ocorrem de forma centralizada e bloqueiam o conteúdo na plataforma por falta de atualização, outras emitem notificações e ainda existem casos em que se delega à escola ou unidade a manutenção da tempestividade da base de conhecimento.

As práticas de compartilhamento do conhecimento versaram, sobretudo, em relação à difusão do conhecimento. A principal forma de difusão é por meio dos portais de normas e manuais. Todas as organizações possuem alguma solução de treinamentos à distância, seja no formato EaD ou outros modelos. As práticas de treinamentos presenciais permanecem elencadas, claro que, por conta da pandemia, no momento da pesquisa não estavam sendo praticadas. Gerenciar as capacidades para serem combinadas com outros recursos ou

conhecimentos, é uma forma de promover o desenvolvimento organizacional (Tsai *et al.*, 2012). Visto que, quando a empresa trata os recursos de conhecimento como ativos, e implementa sistemas de controle administrativo, a visão das pessoas sobre conhecimento tende a se modificar (An *et al.*, 2017). Nesse sentido, a adoção de práticas diversas de difusão contribui com um maior engajamento das pessoas, pois com formatos diferentes disponíveis, as chances do conhecimento ser internalizado e aplicado aumentam.

As trocas sociais e grupos específicos para executar práticas de compartilhamento de conhecimento foram identificados como regulares e esporádicos. Existem práticas regulares de trocas sociais ou reunião de grupos específicos e multidisciplinares em todas as empresas da amostra. Ocorre principalmente nas unidades de apoio ou escolas de negócios, no entanto, nem sempre contam com formalização para registro e aproveitamento futuro das soluções discutidas. De forma mais esporádica, foram identificadas trocas sociais e grupos específicos nas unidades de atendimento em nível regional (Sureg). O compartilhamento do conhecimento engloba as atividades tanto entre pessoas, como entre grupos ou organizações (Al Ahbabi *et al.*, 2019). Gonzalez e Martins (2017) identificaram atividades que podem contribuir para o compartilhamento do conhecimento: 1) autoaprendizagem, 2) trocas no convívio social, 3) trocas de conhecimento específico de um grupo, como as comunidades de prática (Brown & Duguid, 2001), por exemplo, e 4) trocas com outras empresas.

As entrevistas trouxeram algumas informações sobre as práticas das empresas relacionadas ao incentivo ao compartilhamento do conhecimento. As práticas puderam ser diferenciadas pela sua forma de comunicação. Foi considerada uma comunicação explícita quando existe uma orientação direta de compartilhamento do conhecimento adquirido com fundos da empresa e quando se solicita uma produção intelectual à biblioteca virtual. As abordagens mais implícitas estavam vinculadas aos processos seletivos que, de forma indireta, incentivam o aprimoramento, e as avaliações anuais em que em um dos itens se pede ao gestor que avalie e pontue o grau de conhecimento da pessoa.

Em relação ao processo de aplicação do conhecimento, foram considerados os processos, o acesso e a recuperação do conhecimento (An *et al.* 2017; Singh & Gupta, 2014; Wu *et al.*, 2012; Moradi *et al.*, 2013; Allal-chérif *et al.*, 2016; Lee & Lan, 2011; Martínez-Martínez *et al.*, 2015). As práticas nesse aspecto apresentaram como padrão a mediação por uma unidade ou grupo de especialistas. Nesse ponto houve uma contribuição significativa que é o uso de escolas de negócios, que, na prática, são estruturas de conhecimento especializadas

em determinado tema e vinculadas às unidades de apoio, tais como marketing, jurídico, crédito, financeiro, investimentos, etc. Nos relatos dos entrevistados 1, 2 e 5 houve a compreensão de que, por se tratar de organizações grandes e com diversas unidades que tratam de temas distintos, algumas dinâmicas podem ser atrasadas quando a centralização é excessiva, logo, cada unidade ou escola de negócios quando se responsabiliza pela condução e aplicação do conhecimento, libera a estrutura de GC para prestar assistência aos projetos comuns e estratégicos. Acompanhando os relatos do entrevistado 30, denotam baixa credibilidade das soluções de conhecimento que são criadas internamente, o que pode ser reflexo de aspectos culturais, como o próprio entrevistado apontou, ou ainda, uma baixa estruturação dos processos de GC da organização, conforme Zach (1999) quando argumenta que a aplicação do conhecimento está associada com a habilidade dos indivíduos em utilizar as informações acessando tanto os mecanismos formais como informais, e em linha com Al Ahbabi *et al.* (2019) que considera a principal evidência da aplicação do conhecimento quando existe presença expressiva nos processos de tomada de decisões.

O tamanho da empresa como barreira também ficou registrado no relato do entrevistado 17 e 18, que delegam a falta de aproveitamento de grande parte do conhecimento também à falta de indicadores. A identificação dos benefícios da adoção dos processos de GC são críticos para justificar o investimento, no entanto, a adoção de medidas de desempenho é necessária para deixar explícita a relação custo e benefício (Al Ahbabi *et al.*, 2019). Outra barreira identificada na aplicação do conhecimento foi a linguagem inadequada dos instrumentos normativos e manuais que, nas palavras dos entrevistados 2 e 4, atendem em parte a necessidade de conhecimento por usar expressões e textos distantes da realidade dos usuários finais. É importante dosar a intensidade do conhecimento, e ainda, simplificar quando for necessário (Chen, Liang & Lin, 2010).

Quanto à interpretação, evolução e apropriação nos processos de negócios (Chen, Liang & Lin, 2010; Oztemel & Arslankaya, 2012; Martínez-Martínez *et al.*, 2015; An *et al.*, 2017; Tsai *et al.*, 2012; Moradi *et al.*, 2013; Allal-chérif *et al.*, 2016), foram identificadas duas práticas que auxiliam, principalmente, na evolução e no mapeamento da interpretação do conhecimento. Os entrevistados 4, 6, 16, 17 e 18 apontaram o uso da lista de perguntas frequentes (FAQ) e validação do conteúdo por pares. O trabalho nas unidades ou escolas de negócios por vezes é extremamente especializado, assim, mesmo colegas de setor podem não ter conhecimento sobre a área dos demais colegas. O conhecimento é modificado pela

experiência do usuário e se acredita na relação positiva entre a capacidade de um profissional se munir de conhecimento e a qualidade da sua tomada de decisão, gerando assim, respostas melhores frente aos desafios (Chan & Chao, 2008). Houve alguns relatos sobre a ambiguidade do conhecimento disposto e escassez que questões menos técnicas, como práticas de negócios, o que permite refletir sobre a necessidade de suporte por parte da empresa que permita que o conhecimento necessário seja alcançado à operação em tempo hábil e na quantidade necessária para não interferir no fluxo de negócios (Lee & Lan, 2011; Singh & Gupta, 2014) e ainda organizar o ambiente de GC de forma que o fluxo de processos e decisório não sejam comprometidos (Chen, Liang & Lin, 2010; Martínez-Martínez *et al.*, 2015; Wu *et al.*, 2012).

As práticas relacionadas à implementação da GC consideram as suas condições mínimas, facilitadores e dificultadores na implementação. Os entrevistados, de uma forma geral, consideraram importante pensar nas soluções tecnológicas, na cultura da empresa e no apoio das pessoas. Os relatos sobre a escolha da ferramenta adequada para o repositório de conhecimento tiveram uma presença maior. As recomendações foram tanto no sentido de atender se a interface é amigável, quanto considerar os recursos disponíveis na plataforma. É importante considerar que, em muitos casos, a plataforma vai ser operada por pessoas com conhecimentos limitados de informática, logo, a facilidade de programação foi um ponto bastante discutido. An *et al.* (2017) defende que a disponibilização do acesso ao conhecimento de forma facilitada aos profissionais da organização tende a melhorar a integração e engajamento. Assim como, é importante verificar o alinhamento com os sistemas de controle administrativo (An *et al.*, 2017; Allal-chérif *et al.*, 2016).

A cultura apoiando o processo de implementação de GC foi arguida no sentido de que os gestores dos altos escalões de fato se comprometam com o objetivo, pois, na perspectiva do entrevistado 10, a cultura de GC deve partir do topo.

O apoio das pessoas foi satisfatório na amostra estudada, no entanto, é importante reservar a equipe necessária ao projeto com antecedência, pois, a concorrência com outros objetivos do cargo podem deixar a GC em segundo plano.

O envolvimento das pessoas foi conseguido principalmente a partir das escolas de negócios e unidades de apoio. A segmentação de conhecimento por tipo não é utilizada em

nenhuma das empresas da amostra, pois todas estratificam o conhecimento pelo público que vai acessar.

As medidas de desempenho em GC foram caracterizadas na amostra basicamente pela redução de custos, na perspectiva financeira, e pela redução do tempo de atendimento, na perspectiva não financeira. Algumas formas de medir o desenvolvimento dos profissionais foram apontadas, tais como: a avaliação de melhora nas competências por meio de avaliações subjetivas e o aumento do desempenho em vendas de forma mais objetiva. É fundamental estabelecer um sistema de avaliação da GC envolvendo as lideranças (Oztemel & Arslankaya, 2012). Na revisão bibliográfica do trabalho não foram identificadas estruturas para medir o desempenho da GC nos *frameworks* estudados. Para Ragab e Arisha (2013), as pesquisas devem evoluir para a adoção de um modelo global, a espelho do Balanced Scorecard (BSC). Em uma das empresas se alegou utilizar o BSC como ferramenta global dos objetivos em que a GC estaria incluída como um objetivo. Cabe ressaltar que o uso exclusivo de indicadores financeiros não é recomendado. Os indicadores de GC podem apresentar métricas do processo, que são qualitativas e quantitativas, assim como medidas de resultado financeiras e não financeiras (Oliveira & Goldoni, 2006). A presença da perspectiva do conhecimento nas avaliações internas apareceu nas avaliações, nos rankings de funções, nas seleções internas e na movimentação lateral dos profissionais.

Por fim, a defesa dos investimentos em GC são orientados mais por planejamentos anuais, do que métricas específicas. Existe pouca prática no uso de medidas, sejam financeiras ou não financeiras, na avaliação da GC. Algumas medidas são propostas na literatura para quantificar a inovação, tais como, número de novos produtos, patentes, novas oportunidades, diversificação de produtos e serviços (Chen, Huang & Cheng, 2009).

5.1 Framework descritivo de implementação da GC em bancos A pesquisa empírica trouxe aprendizados ao campo de estudo e após reflexão e análise, se estruturou um *framework*, agora prescritivo, para implementação da GC em bancos. Os motivos que levam à adoção da GC, com base num estudo com 11 empresas que operam em Portugal, é o aumento da eficiência, a melhora da imagem perante aos clientes, a retenção de conhecimento em caso de demissão e o aumento da capacidade de inovação. Os interesses dos praticantes estão conectados com a geração de valor e, portanto, as propostas de implementação da GC precisam focar nessas expectativas e, ainda, considerar métricas de avaliação alinhadas com esses objetivos (Oliveira, Caldeira & Romão, 2012). Os achados da pesquisa realizada dão

suporte às diversas etapas da GC, incluindo a implementação. A estrutura é composta por 60 componentes que emergiram da literatura e do estudo empírico, estes estão relacionados no Quadro 33 que apresenta o *framework* prescritivo proposto pelo autor de acordo com os resultados da pesquisa. A estrutura foi denominada *Framework* para Implementação da Gestão do Conhecimento em Instituições Financeiras (FIGCIF), como resultado da construção dos elementos: pilares, processos, implementação, desempenho e maturidade da GC.

Quadro 33: Estrutura FIGCIF

Itens	Descrição	Referência
<b>1. PILARES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>		
<b>1.1 Pessoas</b>		
1.1.1 Competição	Adotar soluções de compartilhamento com ganhos mútuos para profissionais enquanto competirem internamente. Pode impactar no nível de compartilhamento se não houver a compreensão mútua.	Chen, Liang e Lin (2010)
1.1.2 Cultura	Fomentar práticas de suporte para um ambiente de confiança. O enfoque está em melhorar o conhecimento e fornecer adaptação na utilização, ao passo que se gera uma cultura de conhecimento e evolui para desenvolver uma organização de aprendizagem.	Lee e Lan (2011); Oztemel e Arslankaya (2012); Tsai et al. (2012)
1.1.3 Incentivos	Adotar incentivos abrangendo os interesses da organização e dos próprios profissionais. Proporcionar evolução e melhoria contínua com base no <i>feedback</i> dos usuários, incentivando a participação e o engajamento. Incentivando a criação de soluções para os desafios profissionais.	An et al. (2017); Allal-chérif et al. (2016); dados da pesquisa (E11, E13, E14 e E18)
1.1.4 Lideranças	Incentivar a participação do gestor imediato para ajudar a comprometer o pesquisador com o plano de pesquisa que foi combinado,	Dados da pesquisa (E2, E4, E4 e E10)
1.1.5 Participação	Instituir canais e rotinas que capturem os conhecimentos e sirvam de incentivo à criação.	Dados da pesquisa (E4, E5, E6 e E8)
<b>1.2 Processos</b>		
1.2.1 Avaliação	Estabelecer um sistema de avaliação da GC envolvendo as lideranças a partir de uma atitude receptiva à mudança.	Oztemel e Arslankaya (2012)
1.2.2 Capacidades	Gerir as capacidades necessárias que podem ser aplicadas e combinadas com outros recursos para fornecer melhorias.	Tsai et al. (2012)
1.2.3 Demandas	Alinhar demandas individuais, das unidades e da estratégia, de forma a buscar confluência na identificação e posterior preenchimento da lacuna de conhecimento.	Dados da pesquisa (E9, E10, E33 e E14)
1.2.4 Estratégias	Determinar estratégias de GC e implementar uma abordagem sistemática de gerenciamento que, alinhada aos objetivos de negócios da empresa, permita estabelecer um sistema para aumentar o conhecimento e a experiência.	Tsai et al. (2012); Oztemel e Arslankaya (2012)
1.2.5 Estrutura	Alinhar a infraestrutura e a política da empresa. A infraestrutura de tecnologia deve ser aprimorada, protegendo o capital intelectual e os direitos de propriedade intelectual, a partir de uma abordagem	Lee e Lan (2011); Oztemel e Arslankaya (2012)

	sistemática de gerenciamento e usando metodologias de gerenciamento baseadas no conhecimento.	
1.2.6 Legalidade	Tratar os recursos como ativos valiosos de conhecimento, criando sistemas de responsabilidades e funções que orientem ao cumprimento de leis e regulamentos. Requer a padronização dos sistemas de controle administrativo.	An et al. (2017)
1.2.7 Padronização	Melhorar o desempenho da integração, preservando as características comuns aos processos internos e atividades, permitindo que a curva de aprendizado dos profissionais seja reduzida.	An et al. (2017); Tsai et al. (2012)
1.2.8 Planejamento	Usar uma abordagem sistemática de gerenciamento que possa melhorar o conhecimento e fornecer adaptação na utilização, criando assim, valor positivo à organização quando alinhado aos objetivos de negócios da empresa.	Oztemel e Arslankaya (2012)
1.2.9 Rotinas	Identificar a falta de requisitos de conhecimento nas rotinas ou processos sistêmicos da organização.	Oztemel e Arslankaya (2012); An et al. (2017); Wu et al. (2012); Moradi et al. (2013); Allal-chérif et al. (2016)
<b>1.3 Tecnologia</b>		
1.3.1 Acesso	Disponibilizar o acesso ao conhecimento de forma facilitada aos profissionais da organização.	An et al. (2017)
1.3.2 Controles	Testar e verificar a coerência geral dos sistemas, em linha com os sistemas de controle administrativo e segurança dos negócios.	An et al. (2017); Allal-chérif et al. (2016)
1.3.3 Infraestrutura de TI	Incorporar o acesso à internet como parte da infraestrutura de tecnologia, visando a melhor integração e compartilhamento do conhecimento.	Lee e Lan (2011); An et al. (2017); Wu et al. (2012)
1.3.4 Solução tecnológica	A solução tecnológica pode afetar o engajamento e uso das pessoas. Logo, se faz necessário investir tempo e pessoas nos testes para fazer uma melhor escolha.	Dados da pesquisa (E2, E11 e E17)
<b>2. PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>		
<b>2.1 Aplicação</b>		
2.1.1 Uso	Fornecer suporte que permita que o conhecimento necessário seja entregue a tempo para operação e tomada de decisões de negócios.	Lee e Lan (2011); Singh e Gupta (2014); Martínez-Martínez et al. (2015); Wu et al. (2012); Allal-chérif et al. (2016)
2.1.2 Evolução	Promover alterações ou aprimoramentos no conhecimento, seja por forças externas ou internas, valorizando o <i>feedback</i> dos usuários, novos padrões, novas ferramentas, novos conhecimentos e competências profissionais e mudanças ambientais, especialmente socioeconômicas.	Chen, Liang e Lin (2010); Oztemel e Arslankaya (2012); Martínez-Martínez et al. (2015); An et al. (2017); Tsai et al. (2012); Moradi et al. (2013); Allal-chérif et al. (2016)
2.1.3 Feedbacks	Rotinas de coleta de <i>feedbacks</i> após a aplicação do conhecimento podem ajudar na evolução.	Dados da pesquisa (E18, E16 e E22)
2.1.4 Fluxo	Organizar o conhecimento de forma que ele possa seguir o fluxo de processos e decisório, evitando ser um entrave.	Chen, Liang e Lin (2010); Singh e Gupta (2014); Martínez-Martínez et al. (2015); Wu et al. (2012)

2.1.5 Intensidade	Dosar a intensidade do conhecimento quando necessário para melhora do desempenho, e ainda, simplificar a disposição quando for necessário.	Chen, Liang e Lin (2010)
2.1.6 Prevenção	Adotar a verificação preventiva do conteúdo necessário e monitorar as possíveis dúvidas que indiquem falhas na compreensão.	Dados da pesquisa (E4, E6, E17 e E18)
2.1.7 Validação	Criar rotinas de avaliação por especialistas do conhecimento para apropriação nos processos.	Dados da pesquisa (E9 e E30)
<b>2.2 Armazenamento</b>		
2.2.1 Arquivamento	Codificar, armazenar e recuperar o conhecimento útil, assim como, remover as informações desatualizadas.	Singh e Gupta (2014); Wu et al. (2012); Moradi et al. (2013); Allal-chérif et al. (2016)
2.2.2 Atualização	Estabelecer prazos e sistemas de controle de atualização de conteúdo.	Dados da pesquisa (E1, E5, E8 e E11)
2.2.3 Autonomia	Adotar sistemas a incentivo para registro de conhecimento pelos usuários. O uso de edição para conteúdos sensíveis é recomendável.	Dados da pesquisa (E5 e E6)
2.2.4 Conhecimento o tácito	Adotar práticas de desenvolvimento relacionadas ao conhecimento tácito. Como coaching e mentorias.	Dados da pesquisa (E2, E6, E10, E11 e E22)
2.2.5 Conversão	Converter o conhecimento em plano operacional. Cabe também aproveitar a memória transativa (Tsai et al., 2016) dos colaboradores, identificando, coletando, filtrando e salvando novos conhecimentos que são úteis à tomada de decisões.	Lee e Lan (2011); Wu et al. (2012)
2.2.6 Criação de conteúdo	Adotar sistemas que incentivem profissionais experientes e criar conteúdos convertendo seu aprendizado e ao mesmo tempo compartilhando.	Dados da pesquisa (E17, E1 e E11)
2.2.7 Curadoria	Revisar a linguagem do material a ser entregue passando por uma curadoria de linguagem. Buscando gerar maior engajamento junto ao público-alvo.	Dados da pesquisa (E16, E4 e E17)
2.2.8 Trabalhos acadêmicos	Manter um ambiente para publicação dos trabalhos que dê visibilidade e notoriedade às pesquisas, servindo tanto como fonte de conhecimento como incentivo.	Dados da pesquisa (E1, E2, E5, E8 e E9)
<b>2.3 Compartilhamento</b>		
2.3.1 Coleta e doação	Coletar o conhecimento interno e externo e, por conta da reciprocidade ou necessidade de evolução do conhecimento, doar conhecimento. Incentivar as iniciativas de compartilhamento.	Singh e Gupta (2014); Martínez-Martínez et al. (2015); An et al. (2017); Tsai et al. (2012); Moradi et al. (2013); dados da pesquisa (E9, E10, E4 e E22)
2.3.2 Difusão	Comunicar às equipes internas o conhecimento e a inovação. As diferentes unidades precisam criar canais diretos e responsabilizar-se pelo alcance do conhecimento que produzem.	Singh e Gupta (2014); Wu et al. (2012); Moradi et al. (2013); dados da pesquisa (E5, E8 e E10)
2.3.3 Diversidade	Combinar diferentes elementos, estruturas e pessoas, favorecendo a qualidade e diversidade do conhecimento.	Chen, Liang e Lin (2010)
2.3.4 Grupos	Adotar o compartilhamento de conhecimento em grupos específicos e multidisciplinares como forma de resolver questões específicas ou	Dados da pesquisa (E14, E30, E2 e E4)

	como ferramenta de compartilhamento formal.	
2.3.5 Integração	Integrar as fontes de conhecimento e ter a sua linguagem adequada aos usuários.	Dados da pesquisa (E11, E24 e E15)
2.3.6 Proteção	Criar e fiscalizar políticas de acesso para proteger o conhecimento organizacional e garantir a privacidade dos negócios.	Lee e Lan (2011); An et al. (2017)
<b>2.4 Criação</b>		
2.4.1 Aquisição	Instituir diretrizes padronizadas para aquisição de conhecimento, sendo profícuo na identificação, coleta, filtragem e armazenamento de novos conhecimentos que são úteis à tomada de decisões.	Lee e Lan (2011); Tsai et al. (2012); Moradi et al. (2013)
2.4.2 Cenários	Antecipar necessidades de conhecimento via leitura de cenários, normativos e mudanças internas na organização.	Dados da pesquisa (E5)
2.4.3 Escolas	Adotar bases de conhecimento descentralizadas em escolas de negócios.	Dados da pesquisa (E4, E6 e E2)
2.4.4 Lacunas	Mapear, categorizar, dimensionar e preencher as lacunas de conhecimento identificadas.	Tsai et al. (2012)
2.4.5 Pesquisas	Manter uma lista de assuntos de interesse para orientar os pesquisadores e validar as propostas quando vinculadas ao investimento.	Dados da pesquisa (E2 e E11)
2.4.6 Produção	Ordenar atividades e ações que buscam aumentar o estoque de conhecimento corporativo.	Singh e Gupta (2014); Wu et al. (2012)
<b>3. IMPLEMENTAÇÃO DA GC</b>		
3.1 Alinhamento de objetivos	Convergir a implementação de GC com os outros objetivos da organização, sob pena de ficar em segundo plano.	Dados da pesquisa (E4, E17 e E28)
3.2 Aproximação	Envolver as pessoas na implementação aproximando a realidade da rotina e o processo de implementação, logo, é importante criar parcerias com unidades, escolas e montar trilhas de aprendizado.	Dados da pesquisa (E4, E9 e E11)
3.3 Conscientização	Conscientizar toda a equipe, partindo dos escalões mais altos, evitando sobrecarregar os profissionais diretamente envolvidos na implementação de persuadir as pessoas.	Dados da pesquisa (E4, E9 e E11)
3.4 Equipe do projeto	Reservar a equipe para a implementação, visto que, ela deverá concorrer com outros objetivos das equipes, logo, deve-se reservar o tempo e as pessoas para atuarem no projeto.	Dados da pesquisa (E10 e E6)
3.5 Linguagem	Adequar a linguagem desde o início, pois facilita o engajamento e o consumo.	Dados da pesquisa (E11, E16 e E17)
3.6 Maturidade	Acompanhar o desenvolvimento da implementação da GC na organização com base em modelos de maturidade.	Oliveira, Caldeira e Batista Romão (2012); Pee e Kankanhalli (2009); Hsieh, Lin e Lin (2009)
<b>4. MEDIDAS DE DESEMPENHO EM GC</b>		
4.1 Capital da informação	Compartilhamento de conhecimento, infraestrutura de TI, taxa de resposta do sistema, e tempo de inatividade	Chen, Huang e Cheng (2009)
4.2 Capital humano	Rotatividade de funcionários, aquisição, satisfação, idade média da força de trabalho, educação, e treinamento	Chen, Huang e Cheng (2009)

4.3 Capital intelectual	Acompanhar o desenvolvimento dos profissionais impactados por conhecimento com base nos resultados individuais na empresa	Dados da pesquisa (E6, E19 e E17)
4.4 Capital organizacional	Adoção de valor corporativo, desenvolvimento de cultura, trabalho em equipe, eficiência de liderança, e alinhamento organizacional	Chen, Huang e Cheng (2009)
4.5 Custos	Usar a redução de custos como medida de desempenho em iniciativas de GC	Dados da pesquisa (E, E, E e E)
4.6 Inovação	Número de novos produtos, P&D, patentes, novas oportunidades, e diversificação de produtos e serviços	Chen, Huang e Cheng (2009)
4.7 Matriz	Criar matriz de indicadores que serão analisados quando for necessário decidir sobre investimentos em GC	Dados da pesquisa (E1)
4.8 Métricas de processo	Mapear pontos do processo que possam ser impactados pelas iniciativas de GC desde a fase de criação e passando pelas fases de armazenamento, divulgação, utilização e medição. Utilizar o índice KMPI para todas as etapas.	Oliveira e Goldoni (2006); dados da pesquisa (E11 e E16)
4.9 Métricas de resultado	Adotar métricas não financeiras, tais como: melhoria nas habilidades dos funcionários, melhoria na qualidade da estratégia, melhoria nos principais processos de negócios, aumento da produtividade operacional e tempo médio para resolver problemas. E também métricas financeiras, tais como: redução de custos operacionais, aumento da receita de patentes e lucro por ação.	Oliveira e Goldoni (2006); dados da pesquisa (E16 e E17)

Fonte: o autor.

Notas: Legenda dos dados: [ ] dados oriundos do framework inicial [ ] dados obtidos ou modificados a partir da pesquisa de campo [ ] agrupamento de fatores [ ] dados obtidos ou alterados a partir da literatura complementar.

## 5.2 Contribuições acadêmicas

O trabalho foi elaborado com o rigor científico que o método de pesquisa proposto exige e apresenta elementos que contribuem com o campo de estudo. Quanto à dimensão originalidade, a pesquisa se pode ser classificada como incremental e quanto à utilidade, pode ser classificada como científica e prática (Corley & Gioia, 2011). Esta dissertação entrega o FIGCIF capaz de orientar novos estudos acerca da GC em bancos e estrutura-o de acordo com um modelo de maturidade, permitindo assim, analisar a proposta de implementação ao longo do tempo. O FIGCIF poderá servir de base para abordagens empíricas quantitativas que visem auferir a relevância dos fatores listados e, ainda, auxiliar nas pesquisas de modelos de maturidade sob a perspectiva do segmento bancário. O setor bancário possui algumas especificidades como: a diversidade de áreas de conhecimento, a intensidade em conhecimento, a intensidade em tecnologias e um ambiente de atuação adverso e em constante mudança. Os elementos elencados no FIGCIF foram estruturados conforme o modelo de maturidade da GC proposto por Oliveira, Caldeira e Romão (2012) que, além de apresentar uma estrutura simplificada e, portanto, de fácil aplicação, concentrou sua amostra em organizações de serviços. O Quadro 34 estrutura os elementos que compõem o FIGCIF ao

longo dos estágios de maturidade propostos pelos autores. O *framework* foi validado por dois especialistas acadêmicos da área de GC.

Quadro 34: Estruturação do FIGCIF no modelo de maturidade

		Estágios da implementação da GC (Oliveira, et al., 2012, p.13) <sup>1</sup>			
		1) Planejamento	2) Iniciação	3) Desenvolvimento	4) Integração
			+ 1	+1+2	+1+2+3
<b>3. Implementação</b>		3.1 Alinhamento de objetivos 3.2 Aproximação	3.3 Conscientização 3.4 Equipe do projeto	3.5 Linguagem	3.6 Maturidade
<b>1. Pilares da GC</b>	<b>1.1 Pessoas</b>	1.1.5 Participação	1.1.2 Cultura 1.1.4 Lideranças	1.1.1 Competição 1.1.3 Incentivos	
	<b>1.2 Processos</b>	1.2.3 Demandas 1.2.8 Planejamento 1.2.9 Rotinas	1.2.2 Capacidades 1.2.4 Estratégias 1.2.5 Estrutura	1.2.1 Avaliação 1.2.7 Padronização	1.2.6 Legalidade
	<b>1.3 Tecnologia</b>	1.3.4 Solução tecnológica	1.3.1 Acesso	1.3.2 Controles	1.3.3 Infraestrutura de TI
<b>2. Processos da GC</b>	<b>2.1 Aplicação</b>	2.1.5 Intensidade 2.1.6 Prevenção	2.1.1 Uso	2.1.3 Feedbacks 2.1.4 Fluxo	2.1.2 Evolução 2.1.7 Validação
	<b>2.2 Armazenamento</b>	2.2.7 Curadoria 2.2.8 Trabalhos acadêmicos	2.2.1 Arquivamento 2.2.5 Conversão	2.2.2 Atualização 2.2.4 Conhecimento tácito 2.2.6 Criação de conteúdo	2.2.3 Autonomia
	<b>2.3 Compartilhamento</b>	2.3.1 Coleta e doação 2.3.2 Difusão	2.3.4 Grupos	2.3.3 Diversidade	2.3.5 Integração 2.3.6 Proteção
	<b>2.4 Criação</b>	2.4.1 Aquisição 2.4.5 Pesquisas	2.4.4 Lacunas	2.4.3 Escolas	2.4.6 Produção 2.4.2 Cenários
<b>4. Medidas de desempenho</b>		4.2 Capital humano 4.1 Capital da informação 4.8 Métricas de processo	4.3 Capital intelectual 4.5 Custos	4.4 Capital organizacional 4.6 Inovação 4.9 Métricas de resultado	4.7 Matriz

Fonte: o autor.

**Nota.** <sup>1</sup> os estágios de maturidade são cumulativos, logo, os componentes relacionados nas fases iniciais continuam sendo importantes ao longo do processo de implementação, no quadro é representado o momento ideal em que ele deve ser iniciado ou melhor trabalhado.

Além de contribuir com novas variáveis e estruturas para compor os modelos de pesquisas acadêmicas, tais como as escolas de negócios e a adequação da linguagem, o *framework* inova em sugerir medidas de desempenho aplicáveis aos diferentes níveis de maturidade da implementação da GC.

### 5.3 Contribuições gerenciais

As instituições financeiras públicas e os profissionais que atuam na GC ou nas Universidades Corporativas poderão encontrar orientação para planejar, iniciar ou melhorar o processo de implementação da GC na empresa. Durante a pesquisa de campo, foi possível perceber, a partir dos relatos, que a GC tende a ser associada somente aos aspectos de treinamento (E2, E13 e E14), logo, o FIGCIF permite aos gestores e profissionais identificar a

amplitude da GC como campo de estudo. O fato de o estudo ter sido realizado no contexto bancário permitiu a reflexão sobre elementos críticos e específicos do setor, aumentando o grau de assertividade das soluções relacionadas. Alguns achados têm potencial de impacto imediato, como a adoção das escolas de negócios e a adequação da linguagem. O Quadro 34 sintetiza os principais elementos obtidos no estudo facilitando a aplicação do estudo de forma prática por meio de pesquisas aplicadas.

O setor bancário é intensivo em conhecimento e está inserido em um ambiente com mudanças aceleradas, logo, necessita com urgência de soluções adaptadas de GC para que o conhecimento possa ser aproveitado e gerar valor à organização e *stakeholders*. Assim, o FIGCIF pode contribuir com o processo de reestruturação do conhecimento na organização. As contribuições específicas que a dissertação pode entregar aos gestores estão elencadas a seguir.

### 5.3.1 Apropriação do conhecimento a partir de trabalhos acadêmicos

O FIGCIF traz suporte para melhorar a aquisição e conhecimento a partir de trabalhos acadêmicos. É possível organizar o seguinte processo a partir dos resultados da pesquisa: 1) organizar uma lista de assuntos e temas de pesquisa que sejam de interesse do negócio; 2) validar com o colaborador/pesquisador os objetivos da pesquisa e como poderão ser usados na organização; 3) eleger um gestor de alguma unidade que se beneficiará da pesquisa para acompanhar a execução e garantir a manutenção do foco estabelecido e o cumprimento dos prazos; 4) organizar a devolutiva da pesquisa junto à unidade para os resultados possam ser compreendidos, refletidos e apropriados aos processos; 5) abrir um fluxo interno para acompanhar a apropriação do conhecimento reconhecido como útil e garantir que as etapas sejam cumpridas e 6) desenvolver um local virtual e de acesso aberto para a disponibilização dos trabalhos desenvolvidos e permitir a interação dos demais colaboradores por meio de comentários.

### 5.3.2 Incremento do conhecimento tácito

Apesar de ter o seu valor reconhecido pelas instituições financeiras pesquisadas (E2, E22 e E23), o incremento do conhecimento tácito ainda não recebe uma abordagem adequada nas instituições financeiras. Este tipo de conhecimento pode ser desenvolvido com duas abordagens paralelas e ativas, conforme Nonaka (1994): 1) socialização: que vai buscar desenvolver aquele conhecimento tácito que é de difícil externalização, portanto, precisa ser

aprimorado pela interação social (práticas de liderança, comunicação social, empatia, etc); e 2) externalização: que aborda aquele conhecimento tácito que pode ser externalizado (regras de negócios, processos, atividades, etc). Nesse sentido, foi possível reunir alguns aprendizados para aprimorar ambas abordagens: 1) usar abordagens de mentorias e coaching para armazenar e desenvolver o conhecimento tácito sem a dependência da Externalização; 2) instituir processos ativos de externalização do conhecimento tácito, não dependendo somente da iniciativa dos colaboradores; 3) garantir ferramentas tecnológicas e o incentivo para que os usuários possam registrar por sua iniciativa os conhecimentos que desenvolvem no decorrer da sua rotina; e 4) elencar estratégias de compartilhamento do conhecimento tácito através da socialização e da prática, desprendendo a equipe do modelo tradicional sala de aula.

### 5.3.3 Redação de normativos e manuais

Em diversos momentos da pesquisa de campo a questão da compreensão e utilidade das instruções normativas e dos manuais foi criticada. Isso permitiu reunir alguns aprendizados: 1) o texto das instruções precisa ser de fácil compreensão e o conhecimento ser apresentado no formato em que será usado pelos usuários; 2) o texto precisa ser validado pela unidade especialista e também pelos usuários; 3) as instruções precisam estar concentradas no mesmo local; 4) pesquisar junto aos usuários as lacunas de conhecimento que persistem, avaliando se são de natureza técnica, gerencial ou comportamental, sobretudo, no que se refere aos usuários das áreas comerciais e de atendimento aos clientes; 5) monitorar o acesso às fontes de conhecimento; 6) avaliar proativamente a necessidade de preencher lacunas ou melhorar a apresentação do conhecimento pela confrontação da quantidade de dúvidas enviadas e quantidade de acessos às fontes de conhecimento e 7) investir em mídias diferentes e adaptadas à perspectiva dos usuários para a disponibilização do conhecimento.

### 5.3.4 Uso da tecnologia na GC

No âmbito do estudo, as ferramentas tecnológicas foram reconhecidas como importantes na criação de repositórios de conhecimento. No entanto, ao analisar o conjunto de dados que resulta da união dos aprendizados empíricos e da literatura, é possível concluir que a importância das ferramentas tecnológicas vai além do repositório. Um sistema de informação tem a capacidade de entregar conhecimento por meio do seu conjunto de regras e interação entre os processos. Por exemplo, ao fazer uma solicitação via sistema que, por algum motivo, não pode ser acatada, o bloqueio da solicitação seguida de uma crítica tem a capacidade de gerar aprendizado ao usuário sem que seja necessário ele se dirigir ao

repositório de conhecimento para verificar a viabilidade da solicitação. Nesse sentido, é fundamental que os sistemas de informação sejam concebidos e aprimorados como ferramentas que entregam conhecimento durante o uso e não apenas como condutores de processos. Para tal, é relevante seguir algumas recomendações que puderam ser extraídas da pesquisa: 1) os sistemas precisam estar interligados, aproveitando os dados que já constam em outros sistemas; 2) a interface com o usuário precisa ser simples e adaptada ao seu uso; 3) desenvolver sistemas de informações usando a perspectiva dos usuários; 4) as regras de validação do sistema precisam refletir o máximo possível de conhecimento, evitando que o usuário invista tempo em aprender algo que o sistema já poderia entregar em forma de regra de validação e 5) desenvolver um fluxo simples e responsivo para os usuários enviarem dúvidas e sugestões para os sistemas de informação.

#### 5.3.5 Medir o desempenho relacionado à GC

A partir dos relatos coletados no âmbito da pesquisa empírica, é possível supor que o investimento financeiro e a confiança na adoção da GC nas instituições bancárias, esbarram no desconhecimento dos gestores e profissionais acerca dos formatos de medição de desempenho. Assim, o presente trabalho traz algumas sugestões de formas de medição que podem ser usadas pelos bancos: 1) medir o custo reduzido a partir de uma solução de conhecimento pode ser mais lógico do que medir a geração receitas; 2) comparar o desempenho comercial antes e depois da aplicação das atividades de GC; 3) quantificar os novos produtos e soluções desenvolvidos; 4) usar métricas de processos que possam refletir as melhorias a partir de soluções de GC e 5) medir a rotatividade por setor como forma de justificar implementações de soluções de GC de forma individualizada.

#### 5.3.6 Implementar a GC

A contribuição gerencial para a implementação da GC em bancos públicos foi elaborada em formato de fluxograma que, ao ordenar os componentes do FIGCIF, cria uma demonstração gráfica com os passos ordenados para que a empresa possa implementar as GC. O fluxograma está apresentado na Figura 10. O fluxograma, bem como o *framework* que o sustenta, foram validados por dois gestores de instituições financeiras que atuam na GC ou unidade afim.

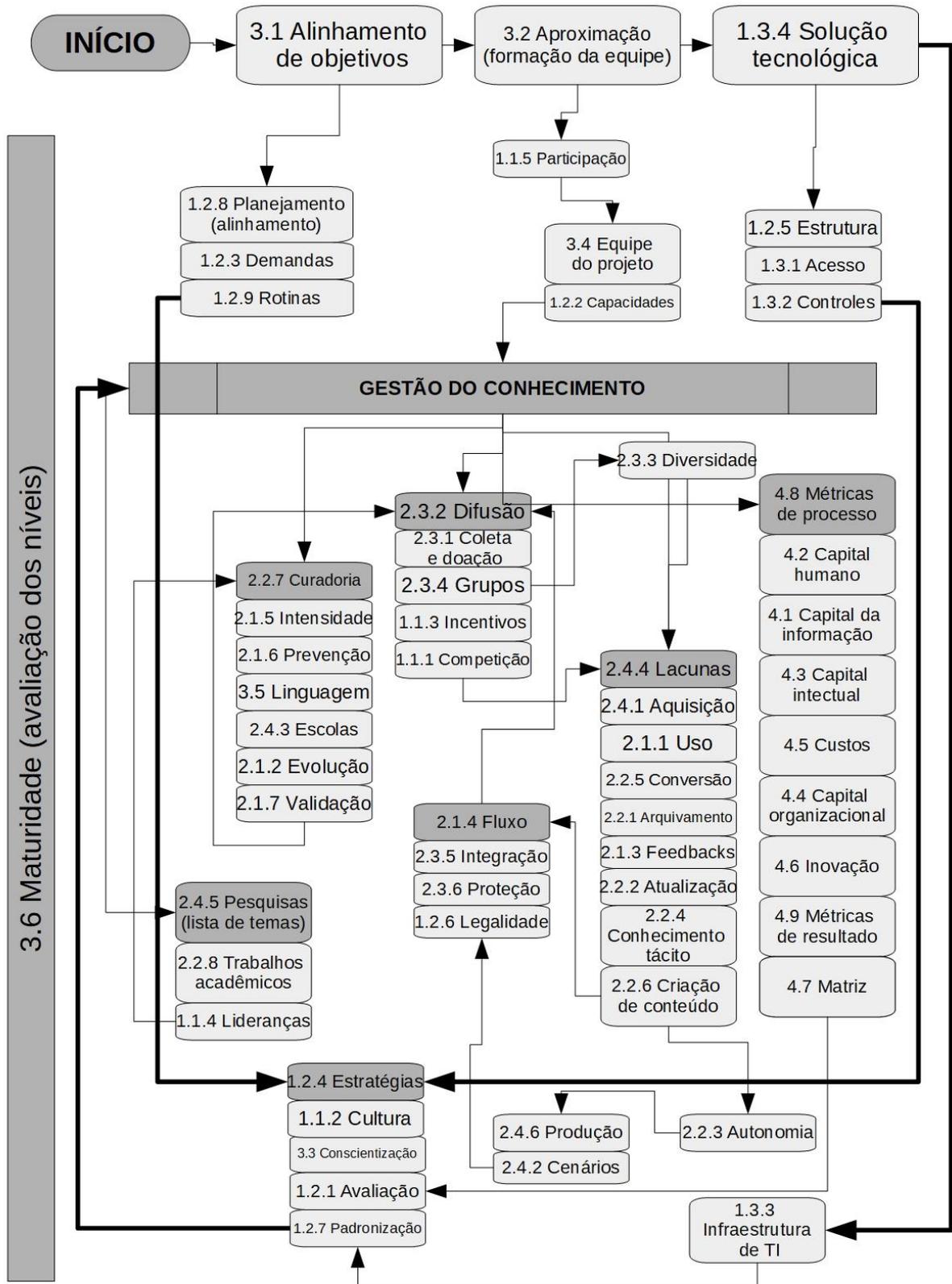


Figura 10: Fluxograma para implementação da GC em bancos públicos no Brasil. Fonte: o autor.

O fluxograma para implementação da GC em bancos públicos no Brasil apresentado na Figura 10 foi baseado nos componentes do FIGCIF e tem como objetivo facilitar a compreensão dos elementos que compõem o *framework*. A separação das atividades nas classificações pilares, processos, medidas de desempenho, implementação e níveis de maturidade, foi suprimida por considerar que na abordagem prática seria mais relevante priorizar a ordem em que as atividades devem ocorrer em detrimento da classificação teórica. No entanto, foi mantido o número de identificação das atividades, que permite buscá-las no FIGCIF e na estruturação dele no modelo de maturidade.

O fluxograma foi desenvolvido para implementação da GC em bancos que começariam do início, ou seja, sem nenhuma estrutura formal de GC implementada. No entanto, pode ser utilizado por organizações que já tenham alguma estrutura formal de GC. O fluxograma é dividido em dois momentos distintos: 1) atividades que antecedem a GC e 2) atividades que estruturam e/ou retroalimentam a GC. As atividades do tipo 1 estão dispostas acima do retângulo “Gestão do Conhecimento” e as do tipo 2 estão abaixo dele. A ordem das atividades sugere o caminho a ser trilhado pela instituição financeira, partindo do alinhamento dos objetivos, passando pela aproximação das pessoas visando à formação da equipe e continuando com a escolha da solução tecnológica. Essas três atividades são consideradas pontos críticos para o sucesso da implementação da GC em bancos, conforme os dados apresentados na pesquisa empírica, e permitem a viabilidade e alinhamento das demais atividades. Para efeitos didáticos, a GC foi colocada como uma estrutura apartada no fluxograma, no entanto, ela é o conjunto das atividades. Desta forma, quando as setas terminam ou partem do retângulo GC significa que existe uma formalização. As atividades foram agrupadas quando houve a compreensão de que havia uma relação progressiva entre elas, no entanto, não há necessidade de que elas sejam necessariamente vinculadas ou sigam a ordem sugerida.

Por fim, a estrutura oferecida no fluxograma tem por objetivo viabilizar a aplicação prática da pesquisa. No entanto, o seu uso não dispensa a compreensão do FIGCIF e dos elementos que o compõem. O sucesso na implementação da GC requer um suporte técnico com domínio das práticas e conceitos relacionados, e também, aceitação e empenho dos diferentes níveis da organização.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação da GC apresenta desafios no setor bancário que, por possuir intensidade em conhecimento e tecnologia, necessita de estruturas com abordagens modernas e adaptadas. Por conta da sua natureza multidisciplinar, os profissionais do setor convivem diariamente com uma gama de dados, informações e conhecimentos dos mais diferentes tipos. A ausência de um *framework* de implementação da GC que oriente as pesquisas e práticas foi o principal motivador dessa pesquisa.

O estudo caracterizou 10 *frameworks* de implementação da GC oriundos de setores diversos e obtidos em revistas científicas de alto impacto. Os dados foram obtidos a partir da revisão sistemática de literatura que abrangeu as principais fontes de conhecimento em GC. Os *frameworks* apresentaram diferentes dimensões como pessoas, processos e tecnologia, por exemplo, e estão dispersos dificultando uma visão integrada dos mesmos e, conseqüentemente, sua aplicação no cotidiano das organizações. Ao analisar as características dos *frameworks* de implementação da GC publicados em revistas de alto impacto buscou-se caracterizar as pesquisas nesse tema por meio da análise individual de cada *framework*, o que permitiu a geração de um quadro integrativo que sintetiza as dimensões e variáveis consideradas. Entre as lacunas identificadas, encontrou-se carência na medição dos processos, medição dos resultados e soluções que vislumbram a TI como estrutura fundamental para a GC. A partir da perspectiva dos *frameworks* prescritivos e descritivos, foi elaborado um *framework* prescritivo com 27 fatores oriundos da análise e crítica das 10 estruturas usadas como referência. Após, se elencou as práticas de GC adotadas nas instituições financeiras a partir de uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa e exploratória. Foram reunidos 30 fatores no aprendizado de campo e, após reflexão e análise, foram acrescentados ou mesclados aos fatores colhidos na literatura para propor o FIGCIF para implementação da GC em bancos.

O *framework* proposto inova em reunir em uma mesma perspectiva, medidas de desempenho, pilares da GC, processos da GC, fatores críticos da implementação e a sugestão de cada um dos fatores de acordo com o nível de maturidade da implementação da GC nas empresas. É oferecido um fluxograma que orienta a aplicação prática do conhecimento construído.

## 6.1 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

O estudo apresentou algumas limitações, sendo a primeira referente à sistemática de pesquisa. As palavras utilizadas para a busca dos artigos que compuseram a revisão sistemática de literatura podem ter limitado a gama de artigos que se relaciona com o campo estudado. A segunda está relacionada com os critérios de seleção dos artigos da amostra. Como se decidiu utilizar apenas artigos de revistas de alto impacto, a sorte do material pode ter sido prejudicada, o que não indica necessariamente prejuízo na qualidade do material usado na amostra. A terceira limitação se refere ao corte transversal utilizado, considerando que a implementação da GC está intimamente relacionada aos modelos de maturidade em GC, talvez fosse interessante pesquisar as mesmas empresas em diferentes estágios de maturidade. A quarta limitação se deve às características da amostra. A amostra utilizada possuía concentração em determinadas regiões do estado e empresas, logo, pode não representar a situação nacional da GC em bancos.

Por fim, pesquisas futuras poderão investigar estruturas de implementação de GC em amostras de artigos mais amplas ou diversas da utilizada. Pesquisas longitudinais possivelmente trariam informações ricas sobre o comportamento de organizações ao longo do tempo, sobretudo, quanto à maturidade da implementação da GC. Pesquisas futuras poderiam aplicar o FIGCIF usando abordagens qualitativas por meio de estudos de caso ou quantitativas visando validar a escala. A estrutura proposta pode ainda contribuir com pesquisas que busquem a validação do FIGCIF, bem como a sua capacidade de fornecer os elementos necessários para o cálculo das medidas de desempenho em GC, como o KMPI. O uso de amostras diferentes de empresas também pode contribuir com o desenvolvimento das pesquisas nesse campo, tais como, uma gama maior de empresas privadas e, talvez, envolvendo grupos multinacionais e suas práticas globais de GC. Pesquisas aplicadas também podem contribuir positivamente com o campo de estudo, identificando a capacidade de gerar valor a partir do FIGCIF.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G. S., & Leone, R. (2009). *Marketing Research* (7th edn., p. 816). NY: John Wiley and Sons.
- Abbas, F., Rasheed, A., Habiba, U., & Shahzad, I. (2013). Factors promoting knowledge sharing & knowledge creation in banking sector of Pakistan. *Management science letters*, 3(2), 405-414.
- Abuazoum, A. A., Azizan, N., & Ahmad, N. (2013). Knowledge Sharing for the Islamic Banking Sector in Malaysia. *International journal of computer and communication engineering*, 2(3), 368.
- Afanasiëff, T. S., Lhacer, P. M., & Nakane, M. I. (2002). The determinants of bank interest spread in Brazil. *Money affairs*, 15(2), 183-207.
- Al Ahababi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351-373.
- Al-Ammary, J. (2014). The strategic alignment between knowledge management and information systems strategy: The impact of contextual and cultural factors. *Journal of Information & Knowledge Management*, 13(01), 1450006.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376.
- Ali, I., Musawir, A. U., & Ali, M. (2018). Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 453-477.
- Allal-Chérif, O., Bidan, M., & Makhoulouf, M. (2016). Using serious games to manage knowledge and competencies: The seven-step development process. *Information Systems Frontiers*, 18(6), 1153-1163.
- Alsam, U., Rehman, C. A., & Imran, M. K. (2016). Intelligence and managerial performance: an interactive role of knowledge sharing culture. *Pakistan Business Review*, 18(3), 598-617.
- Altinay, L., Altinay, E., & Gannon, J. (2008). Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. *The Service Industries Journal*, 28(7), 919-937.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. Sage.
- An, X., Bai, W., Deng, H., Sun, S., Zhong, W., & Dong, Y. (2017). A knowledge management framework for effective integration of national archives resources in China. *Journal of Documentation*, 73(1), 1-18.
- Arslankaya, S. (2007). Enterprise knowledge management model. *Unpublished PhD Dissertation, Sakarya University, Institute of Natural Sciences (in Turkish)*.
- Asgarian, N. (2012). Knowledge management capacity and innovation performance. *Management Science Letters*, 2(8), 2739-2746.

- Asiaei, K., & Bontis, N. (2019). Translating knowledge management into performance: the role of performance measurement systems. *Management Research Review*, 43(1), 113-132.
- Asiaei, K., & Jusoh, R. (2017). Using a robust performance measurement system to illuminate intellectual capital. *International Journal of Accounting Information Systems*, 26, 1-19.
- Bacen (2020). Banco Central do Brasil - Composição do sistema financeiro nacional. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/composicaosfn>. Março 2020.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. 2. tiragem. Lisboa/Portugal: Edições, 70.
- Booker, L. D., Bontis, N., & Serenko, A. (2008). The relevance of knowledge management and intellectual capital research. *Knowledge and Process Management*, 15(4), 235-246.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: a social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Carlsson, S. A., El Sawy, O., Eriksson, I. V., & Raven, A. (1996, July). Gaining Competitive Advantage Through Shared Knowledge Creation: In Search of a New Design Theory for Strategic Information Systems. *In ECIS*, 1067-1076.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness?. *Journal of knowledge management*, 4(2), 87-98.
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of knowledge management*, 16(5), 740-753.
- Castillo, L. A. M., & Cazarini, E. W. (2014). Integrated model for implementation and development of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(2), 145-160.
- Cebi, F., Aydin, O. F., & Gozlu, S. (2010). Benefits of knowledge management in banking. *Journal of Transnational Management*, 15(4), 308-321.
- Cepeda-Carrion, I., Leal-Millán, A. G., Martelo-Landroguez, S., & Leal-Rodriguez, A. L. (2016). Absorptive capacity and value in the banking industry: A multiple mediation model. *Journal of Business Research*, 69(5), 1644-1650.
- Chan, I., & Chao, C. K. (2008). Knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Communications of the ACM*, 51(4), 83-88.
- Chang, B. Y., Januska, M., Kumar, G., & Usche, A. (2016). Monitoring Shadow Banking in Canada: A Hybrid Approach. *Bank of Canada Financial System Review*, 23-37.
- Chang, S. G., & Ahn, J. H. (2005). Product and process knowledge in the performance-oriented knowledge management approach. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 114-132.
- Chen, D. N., Liang, T. P., & Lin, B. (2010). An ecological model for organizational knowledge management. *Journal of Computer Information Systems*, 50(3), 11-22.
- Chen, M. Y., Huang, M. J., & Cheng, Y. C. (2009). Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study. *Expert systems with applications*, 36(4), 8449-8459.

- Chong, S. C., Salleh, K., Ahmad, S. N. S., & Sharifuddin, S. I. S. O. (2011). KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 497-512.
- Ciurea, C. (2009). A Metrics Approach for Collaborative Systems. *Informatica Economica*, 13(2).
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Business research methods* (2a ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, 36(1), 12-32.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. MIT press.
- Davenport, T. H., & Völpel, S. C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of knowledge management*, 5(3), 212-222.
- Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L., & Beers, M. C. (1996). Improving knowledge work processes. *Sloan management review*, 37, 53-66.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1997). *Information ecology: mastering the information and knowledge environment*. New York: Oxford University Press, 154 p.
- de Borba, D., Palacios, R. A., Luciano, E. M., & Chaves, M. S. (2020). The contribution of knowledge management to smart cities for innovation: proposal for a prescriptive framework and a research agenda. *International Journal of Innovation*, 8(3), 516-540.
- de Borba, D. & Chaves, M.S. (no prelo). An integrative analysis of knowledge management implementation frameworks and a proposed research agenda. *Revista Alcance*, 28(2).
- de Borba, D., Chaves, M.S. & Oliveira, M. (no prelo). Characterizing research on knowledge sharing in banking sector: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Knowledge Management Studies (IJKMS)*.
- Del Giudice, M., Maggioni, V., Della Peruta, M. R., & Campanella, F. (2014). Knowledge sharing and exchange of information within bank and firm networks: the role of the intangibles on the access to credit. *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 1036-1051.
- Drucker, P. F. (1968). *Administração lucrativa*. Zahar Editôres. Rio de Janeiro. 290 p.
- Esteban-Sanchez, P., de la Cuesta-Gonzalez, M., & Paredes-Gazquez, J. D. (2017). Corporate social performance and its relation with corporate financial performance: International evidence in the banking industry. *Journal of cleaner production*, 162, 1102-1110.
- Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill.
- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., & Mónico, L. (2016). Human resource management impact on knowledge management. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 497-528.
- Firestone, J. M., & McElroy, M. W. (2003). *Key issues in the new knowledge management*. Routledge.
- Gabriel, F., Neto, A. A., & Corrar, L. J. (2005). O impacto do fim da correção monetária no retorno sobre o patrimônio líquido dos bancos no Brasil. *Revista de Administração-RAUSP*, 40(1), 44-54.

- Gangi, F., Mustilli, M., & Varrone, N. (2019). The impact of corporate social responsibility (CSR) knowledge on corporate financial performance: evidence from the European banking industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 110-134.
- Goldfajn, I. (2017). Painel Projeto Spread Bancário. (Relatório técnico), Banco Central do Brasil. Recuperado de: [https://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/Apresentacao\\_Ilan\\_Goldfajn\\_Painel\\_Projeto\\_Spread%20Bancario.pdf](https://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/Apresentacao_Ilan_Goldfajn_Painel_Projeto_Spread%20Bancario.pdf). Março 2020.
- Goldoni, V., & Oliveira, M. (2010). Knowledge management metrics in software development companies in Brazil. *Journal of Knowledge Management*.
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research. *Gestão & Produção*, 24(2), 248-265.
- Gore, C., & Gore, E. (1999). Knowledge management: the way forward. *Total quality management*, 10(4-5), 554-560.
- Grant, K. A. (2007). Tacit knowledge revisited—we can still learn from Polanyi. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(2), 173-180.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International journal of production economics*, 87(3), 333-347.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Halkias, D., Cader, Y., O'Neill, K. K., Blooshi, A. A., Al Shouq, A. A. B., Fadaaq, B. H. M., & Ali, F. G. (2013). Knowledge management in Islamic and conventional banks in the United Arab Emirates. *Management Research Review*, 36(4), 388-399.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). Analisis de los datos cuantitativos. *Metodología de la investigación*, 407-499.
- Hong, D., Suh, E., & Koo, C. (2011). Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. *Expert systems with Applications*, 38(12), 14417-14427.
- Hosseini, M. R., Tahsildari, H., Hashim, M. T., & Tareq, M. A. (2014). The impact of people, process and technology on knowledge management. *European Journal of business and Management*, 6(28), 230-241.
- Hsieh, P. J., Lin, B., & Lin, C. (2009). The construction and application of knowledge navigator model (KNM™): An evaluation of knowledge management maturity. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 4087-4100.
- Hung, Y. H., Chou, S. C. T., & Tzeng, G. H. (2011). Knowledge management adoption and assessment for SMEs by a novel MCDM approach. *Decision support systems*, 51(2), 270-291.
- Hutchinson, V., & Quintas, P. (2008). Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?. *International Small Business Journal*, 26(2), 131-154.
- Imran, M. K. (2014). Impact of knowledge management infrastructure on organizational performance with moderating role of KM performance: An empirical study on banking sector of Pakistan. *In Information and Knowledge Management*, 4(8), 85-98.

- Islam, T., Anwar, F., Khan, S. U. R., Rasli, A., Ahmad, U. N. B. U., & Ahmed, I. (2012). Investigating the mediating role of organizational citizenship behavior between organizational learning culture and knowledge sharing. *World Applied Sciences Journal*, 19(6), 795-799.
- Islam, Z. M., Hasan, I., Ahmed, S. U., & Ahmed, S. M. (2011). Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5900-5909.
- Kaplan, S., Schenkel, A., von Krogh, G., & Weber, C. (2001). Knowledge-based theories of the firm in strategic management: A review and extension. *International Journal of Project Management*, 25, 143-158.
- Lee, K. C., Lee, S., & Kang, I. W. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information & management*, 42(3), 469-482.
- Lee, M. R., & Lan, Y. C. (2011). Toward a unified knowledge management model for SMEs. *Expert systems with applications*, 38(1), 729-735.
- Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993 (1993). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, Palácio do Planalto.
- Levine, S. S., & Prietula, M. J. (2012). How knowledge transfer impacts performance: A multilevel model of benefits and liabilities. *Organization Science*, 23(6), 1748-1766.
- Li, R. Y. M. (2013). Knowledge management, sharing and creation in developing countries' banking industries. *Advances in Network and Communications*, 1(1), 13-26.
- Liao, S. H., Chang, W. J., Hu, D. C., & Yueh, Y. L. (2012). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 52-70.
- Lin, F. R., Lin, S. C., & Huang, T. P. (2008). Knowledge sharing and creation in a teachers' professional virtual community. *Computers & Education*, 50(3), 742-756.
- Liu, S., Duffy, A. H., Whitfield, R. I., & Boyle, I. M. (2010). Integration of decision support systems to improve decision support performance. *Knowledge and Information Systems*, 22(3), 261-286.
- Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R., & Safari, K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *The learning organization*, 19(6), 518-528.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Bookman Editora.
- Malhotra, N. K., & Malhotra, N. K. (2012). *Basic marketing research: Integration of social media*. Boston: Pearson.
- Martínez-Martínez, A., Cegarra-Navarro, J. G., & García-Pérez, A. (2015). Environmental knowledge management: A long-term enabler of tourism development. *Tourism Management*, 50, 281-291.
- McQueen, R. (1998). Four views of knowledge and knowledge management. *AMCIS 1998 Proceedings*, 204.

- Mohammed, W., & Jalal, A. (2011). The influence of knowledge management system (KMS) on enhancing decision making process (DMP). *International Journal of Business and Management*, 6(8), 216.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of marketing research*, 34(1), 91-106.
- Moradi, M., Aghaie, A., & Hosseini, M. (2013). Knowledge-collector agents: Applying intelligent agents in marketing decisions with knowledge management approach. *Knowledge-Based Systems*, 52, 181-193.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Narasimha, S. (2000). Organizational knowledge, human resource management, and sustained competitive advantage: Toward a framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10(1), 123-135.
- Nattapol, N., Peter, R., & Laddawan, K. (2010). An investigation of the determinants of knowledge management systems success in banking industry. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 71(1), 588-595.
- Ndlela, L. T., & Du Toit, A. S. A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International journal of information management*, 21(2), 151-165.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento Na Empresa - Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. Rio de Janeiro. Campus Editora.
- Oliveira, M., & Goldoni, V. (2006). Metrics for knowledge management process. In *IAMOT 2006 15th International Conference on Management of Technology*, Beijing.
- Oliveira, M., Caldeira, M., & Batista Romão, M. J. (2012). Knowledge management implementation: an evolutionary process in organizations. *Knowledge and Process Management*, 19(1), 17-26.
- Oluikpe, P. (2012). Developing a corporate knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 862-878.
- Oztemel, E., & Arslankaya, S. (2012). Enterprise knowledge management model: a knowledge tower. *Knowledge and information systems*, 31(1), 171-192.
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2009). A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. *Journal of information & knowledge management*, 8(02), 79-99.
- Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50(4), 144-153.
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (1993). Survey research methodology in management information systems: an assessment. *Journal of management information systems*, 10(2), 75-105.
- Portugal, M. (2018). Inovação e Competição: Novos Caminhos para Redução dos Spreads Bancários?. *FEBRABAN: Apresentações, Estudos e Análises online*.

- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting & management*, 8(3), 238-264.
- Ragab, M. A., & Arisha, A. (2013). Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of knowledge management*, 17(6), 873-901.
- Rao, G. K., & Kumar, R. (2011). Framework to integrate business intelligence and knowledge management in banking industry. *arXiv preprint arXiv:1109.0614*.
- Rasoulinezhad, E. (2011). Measuring the role of knowledge management processes in the commercial banks of Iran. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(4), 353.
- Razzaque, A., Cummings, R. T., Karolak, M., & Hamdan, A. (2020). The Propensity to Use FinTech: Input from Bankers in the Kingdom of Bahrain. *Journal of Information & Knowledge Management*, 19(01), 1-22.
- Rodriguez, E., & Edwards, J. (2010). People, technology, processes and risk knowledge sharing. *Electronic journal of knowledge management*, 8(1), 139-150.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., Rebeck, K., & Team, T. K. M. M. (2001). A systems thinking *framework* for knowledge management. *Decision support systems*, 31(1), 5-16.
- Sandelowski, M. (1998). The call to experts in qualitative research. *Research in nursing & health*, 21(5), 467-471.
- Schubert, P., Lincke, D. M., & Schmid, B. (1998). A global knowledge medium as a virtual community: the NetAcademy concept. *AMCIS 1998 Proceedings*, 207.
- Selen, W. (2000). Knowledge management in resource-based competitive environments: a roadmap for building learning organizations. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 346-353.
- Serenko, A., Bontis, N., Booker, L., Sadeddin, K., & Hardie, T. (2010). A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). *Journal of knowledge management*. 14(1), 3-23.
- Singh, R. M., & Gupta, M. (2014). Knowledge management in teams: empirical integration and development of a scale. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 777-794.
- Stevens, R. H., Millage, J., & Clark, S. (2010). Waves of knowledge management: The flow between explicit and tacit knowledge. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 129.
- Sunassee, N. N., & Sewry, D. A. (2002, September). A theoretical *framework* for knowledge management implementation. In *Proceedings of the 2002 annual research conference of the South African institute of computer scientists and information technologists on Enablement through technology* (pp. 235-245). South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists.
- Taherparvar, N., Esmailpour, R., & Dostar, M. (2014). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. *Journal of knowledge management*, 18(3), 591-610.
- Tan, N. L., Lye, Y. H., Ng, T. H., & Lim, Y. S. (2010). Motivational factors in influencing knowledge sharing among banks in Malaysia. *International Research Journal of Finance and Economics*, 44(August), 191-201.

- Theriou, N. G., Aggelidis, V., & Theriou, G. N. (2009). A theoretical framework contrasting the resource-based perspective and the knowledge-based view. *European Research Studies Journal*, 12(3), 177-190.
- Toffler, A., & Tavora, J. (1980). A terceira onda.
- Tsai, W. H., Tsai, M. H., Li, S. T., & Lin, C. (2012). Harmonizing firms' knowledge and strategies with organizational capabilities. *Journal of Computer Information Systems*, 53(1), 23-32.
- Tsai, Y. H., Joe, S. W., Chen, M. L., Lin, C. P., Ma, H. C., & Du, J. W. (2016). Assessing team performance: Moderating roles of transactive memory, hypercompetition, and emotional regulation. *Human Performance*, 29(2), 89-105.
- Uğurlu, Ö. Y., & Kızıldağ, D. (2013). A comparative analysis of knowledge management in banking sector: An empirical research. *European Journal of Business and Management*, 5(16), 12-19.
- Wang, C. L. (2004). *An empirical study on the relationship between knowledge management styles and business performance for commercial banks in Taiwan* (Doctoral dissertation, Master's Thesis, National Cheng Kung University, Taiwan).
- Widener, S. K. (2006). Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance. *Management Accounting Research*, 17(4), 433-457.
- Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., & Wilderom, C. P. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European journal of information systems*, 22(1), 45-55.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge management*.
- Wu, H. Y., Tzeng, G. H., & Chen, Y. H. (2009). A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on Balanced Scorecard. *Expert systems with applications*, 36(6), 10135-10147.
- Wu, J. W., Tseng, J. C., Yu, W. D., Yang, J. B., Lee, S. M., & Tsai, W. N. (2012). An integrated proactive knowledge management model for enhancing engineering services. *Automation in Construction*, 24, 81-88.
- Yang, C. H. (2004). The practical operation of knowledge management on life insurance: model building and cases study. *Commerce & Management Quarterly*, 5(1), 1-23.
- Yuan, Y. C., Fulk, J., Monge, P. R., & Contractor, N. (2010). Expertise directory development, shared task interdependence, and strength of communication network ties as multilevel predictors of expertise exchange in transactive memory work groups. *Communication Research*, 37(1), 20-47
- Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan management review*, 40(4), 45-58.
- Zhang, X., Chen, Z., Vogel, D., Yuan, M., & Guo, C. (2010). Knowledge-sharing reward dynamics in knowledge management systems: Game theory-based empirical validation. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 20(2), 103-122.

## APÊNDICE A - Carta de apresentação da pesquisa para a empresa



**Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**

Escola de Negócios

Programa de Pós-graduação em Administração

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

**Projeto de Pesquisa:** UM FRAMEWORK PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS NO BRASIL

**Pesquisador:** Darci de Borba Santos Junior (darci.santos@edu.pucrs.br)

**Orientador:** Dr. Marcirio Silveira Chaves (mschaves@gmail.com)

Prezado \_\_\_\_\_,

Venho por meio desta apresentar o projeto de pesquisa intitulado “UM FRAMEWORK PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS NO BRASIL”. O objetivo do estudo é compreender como as instituições financeiras podem implementar a Gestão do Conhecimento e propor um *framework* de implementação.

Gostaríamos de convidar a sua empresa para participar da pesquisa científica de forma voluntária. Quaisquer dúvidas que tenha serão esclarecidas pela pesquisadora e os funcionários selecionados têm a opção de desistir de participar das entrevistas a qualquer momento, sem quaisquer ônus. Todas as informações fornecidas pelos participantes serão analisadas de forma impessoal, permanecendo confidenciais e sendo analisadas como dados da pesquisa.

Desde já, agradecemos a disponibilidade da sua empresa em contribuir para este estudo e colocamo-nos à disposição para esclarecer qualquer dúvida presente ou futura. Ainda, caso tenha interesse no resultado da pesquisa, por gentileza enviar e-mail para o pesquisador acima citado.

Eu, \_\_\_\_\_, declaro que fui informado de todos os procedimentos da pesquisa e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas. Declaro, também, que estou ciente que as informações coletadas na empresa serão utilizadas como dados da pesquisa. Portanto, assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, permanecendo uma via em minha posse.

Autorizo a realização da pesquisa  Não autorizo a realização da pesquisa

Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2020.

\_\_\_\_\_  
**Darci de Borba Santos Júnior**  
 Pesquisador Responsável

\_\_\_\_\_  
**Nome do autorizador:**  
 \_\_\_\_\_

**PUCRS**

**Campus Central**

Av. Ipiranga, 6681 – P. 50 – 11º andar – CEP 90619-900

Porto Alegre – RS – Brasil

Fone: (51) 3320-3524

E-mail: ppgad@pucrs.br

## **APÊNDICE B - Protocolo de pesquisa qualitativa**

### **1. VISÃO GERAL DA PESQUISA**

#### **1.1 QUESTÃO DE PESQUISA**

Como implementar a Gestão do Conhecimento em instituições financeiras bancárias públicas no Brasil?

#### **1.2 OBJETIVO**

O objetivo geral da pesquisa é propor um *framework* para IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS NO BRASIL.

#### **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- A. Analisar as práticas de Gestão do Conhecimento em instituições financeiras públicas no Brasil;
- B. Elaborar um *framework* prescritivo sobre implementação da Gestão do Conhecimento em instituições financeiras públicas no Brasil;
- C. Validar o *framework* específico com especialistas do setor público financeiro e Gestão do Conhecimento.

#### **1.4 FONTES DE INFORMAÇÃO**

- A. Entrevistas semi estruturadas previamente agendadas com executivos das companhias participantes da amostra.

#### **1.5 LEITURAS APROPRIADAS**

- A. Conceitos e processos da Gestão do Conhecimento;
- B. Medidas de desempenho em Gestão do Conhecimento;
- C. *Frameworks* de implementação da Gestão do Conhecimento;
- D. Diferença entre *frameworks* prescritivos e descritivos de Gestão do Conhecimento;
- E. Gestão do Conhecimento em bancos;
- F. Teoria da visão baseada em conhecimento (KBV).

#### **1.6 ATIVIDADES**

- A. Elaborar a primeira proposta de *framework* descritivo;

- B. Elaborar o instrumento de pesquisa;
- C. Validar o instrumento de pesquisa com especialistas;
- D. Estabelecer cronograma das entrevistas;
- E. Apresentar o projetos de pesquisa e convidar as empresas para participar da pesquisa;
- F. Selecionar as pessoas que serão entrevistadas;
- G. Marcar o teste piloto;
- H. Realização de teste piloto com uma das empresas;
- I. Agendar as demais entrevistas;
- J. Realizar as entrevistas;
- K. Transcrever as fitas gravadas durante as entrevistas;
- L. Analisar o material coletado buscando associação com a teoria;
- M. Analisar comparativamente os dados;
- N. Redigir o relatório;
- O. Elaborar a primeira proposta de *framework* descritivo;
- P. Analisar comparativamente os dados;
- Q. Redigir o relatório;
- R. Elaborar a segunda proposta de *framework* prescritivo;
- S. Selecionar os especialistas para validação do estudo;
- T. Agendar a validação com especialistas;
- U. Revisar o *framework* prescritivo à luz das sugestões dos especialistas;
- V. Redigir o relatório;
- W. Elaborar a proposta de *framework* de implementação final;
- X. Estabelecimento das conclusões;
- Y. Elaboração do relatório de pesquisa;
- Z. Compartilhamento do relatório de pesquisa com as empresas participantes que manifestarem interesse.

## **2. PROCEDIMENTOS**

### **2.1 AGENDAR AS ENTREVISTAS**

- A. Definição dos respondentes de acordo com os critérios estabelecidos;
- B. Apresentação dos objetivos do trabalho para os respondentes;
- C. Agendamento das entrevistas.

### **2.2 REALIZAR AS ENTREVISTAS**

- A. Esclarecer que as informações obtidas nas entrevistas não serão publicados com identificação e apenas os resultados finais serão publicados;
- B. Informar que a identidade dos entrevistados será mantida em sigilo;
- C. Solicitar autorização formal para gravar as entrevistas;
- D. Utilizar o roteiro de entrevista na realização;
- E. Anotar os principais pontos destacados pelos entrevistados.

### **2.3 ANALISAR OS DADOS**

- A. Transcrever as entrevistas;
- B. Analisar o conteúdo das entrevistas à luz da literatura;
- C. Comparar dos dados obtidos nas diferentes situações;
- D. Elaborar o *framework* prescritivo;
- E. Compartilhar a transcrição com os entrevistados que tiverem interesse.

### **3. ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS**

- A. Elaboração de roteiro de entrevista;
- B. Desenvolver instrumento para coleta de dados a partir da revisão bibliográfica;
- C. Registrar as observações;
- D. Identificar o que a empresa entende por Gestão do Conhecimento;
- E. Identificar como os processos de Gestão do Conhecimento são conduzidos, caso sejam executados;
- F. Associar os dados encontrados nas empresas com as características dos *frameworks*;
- G. Identificar barreiras e facilitadores que as empresas visualizam na implementação da Gestão do Conhecimento.

### **4. GUIA PARA O RELATÓRIO**

- A. Revisar as referências bibliográficas;
- B. Revisar a metodologia;
- C. Analisar o conteúdo das entrevistas;
- D. Redigir a minuta do relatório;
- E. Montar o *framework*.

## APÊNDICE C - Roteiro para entrevista semiestruturada

Esse roteiro de entrevista tem o objetivo de analisar as práticas de Gestão do Conhecimento e as barreiras e facilitadores que afetam a implementação da Gestão do Conhecimento na empresa.

<b>Empresa:</b>		<b>Sector:</b>		
<b>Função:</b>			<b>Posição:</b>	
<b>Local:</b>			<b>Tempo de empresa:</b>	
<b>Data:</b>		<b>Início:</b>		<b>Término:</b>
<b>Identificação do entrevistado:</b>			<b>Idade:</b>	

### 1. Perguntas iniciais

- 1.1. Fale um pouco sobre o trabalho da sua unidade.
- 1.2. Como a gestão do conhecimento é entendida na sua organização?

### 2. Criação do conhecimento

- 2.1. Como você percebe a aquisição de conhecimento externo pela empresa e como acontece a articulação entre os agentes internos e externos?
- 2.2. Como a empresa identifica e trata as lacunas de conhecimento?
- 2.3. Existe algum incentivo à criação de conhecimento? Como ocorre ou como poderia ocorrer?
- 2.4. Como a empresa se apropria dos conhecimentos gerados nos trabalhos acadêmicos em que ela está envolvida ou patrocina?

### 3. Armazenamento do conhecimento

- 3.1. Como você percebe a atuação da empresa para incrementar o conhecimento armazenado nos indivíduos?
- 3.2. Como a empresa converte o conhecimento tácito para explícito? Como ele é armazenado?
- 3.3. De que forma os colaboradores conseguem armazenar por sua iniciativa os conhecimentos por eles gerados? Utilizam alguma ferramenta tecnológica?
- 3.4. A empresa adota algum padrão para armazenamento e atualização do conhecimento?

### 4. Compartilhamento do conhecimento

- 4.1. De que forma a empresa difunde o conhecimento? Os colaboradores conseguem acessar o conhecimento de forma autônoma? Existe algum controle de acesso?
- 4.2. Como a empresa propicia o compartilhamento de conhecimento nas trocas sociais? A diversidade de conhecimento é incentivada?
- 4.3. Existe alguma forma de compartilhamento de conhecimento através de grupos específicos? Como isso acontece?
- 4.4. Como a competição interna influencia no compartilhamento de conhecimento?

- 4.5. Existe algum incentivo ao compartilhamento de conhecimento? Qual ou como poderia ser feito?
- 4.6. Como você percebe a posição da empresa nas estratégias de proteção do conhecimento? Existe alguma obrigação legal?

## **5. Aplicação do conhecimento**

- 5.1. Como acontece a aplicação do conhecimento nos processos da empresa?
- 5.2. Como o conhecimento pode ser acessado e recuperado durante a rotina?
- 5.3. Como a empresa controla a discricionariedade individual na interpretação e aplicação do conhecimento?
- 5.4. De que forma acontece a evolução do conhecimento por conta da experiência da aplicação do mesmo?
- 5.5. Como o conhecimento gerado é apropriado aos processos de negócios, conjunto de regras, hierarquias e atribuições da empresa?

## **6. Implementação da Gestão do Conhecimento**

- 6.1. Como começaram a implementação da GC?
- 6.2. Quais foram as dificuldades e facilitadores na implementação da GC?
- 6.3. Como as pessoas foram envolvidas? Quais foram as reações observadas?
- 6.4. Quais etapas foram seguidas? Quais as condições mínimas necessárias?
- 6.5. O tipo de conhecimento é considerado (técnico, gerencial, estratégico, etc)?

## **7. Medidas de desempenho em Gestão do Conhecimento**

- 7.1. A empresa possui alguma forma de medir e avaliar o valor gerado por conta do uso do conhecimento?
- 7.2. O conhecimento está associado a algum tipo de processo de avaliação interno da empresa? Como ocorre?
- 7.3. Como os investimentos em conhecimento são defendidos perante às instâncias autorizadas?
- 7.4. Como você percebe a Gestão do Conhecimento em relação às estratégias da empresa?
- 7.5. Como a empresa mede os aspectos financeiros da adoção da Gestão do Conhecimento?
- 7.6. Como a empresa mede os aspectos não financeiros da adoção da Gestão do Conhecimento?

## APÊNDICE D - Roteiro para validação de especialistas

Esse roteiro de validação tem como objetivo analisar a aplicabilidade da proposta de *framework* de implementação da Gestão do Conhecimento.

<b>Empresa:</b>	
<b>Função:</b>	
<b>Titulação acadêmica:</b>	
<b>Especialidade:</b>	
<b>Local:</b>	
<b>Data:</b>	
<b>Identificação do especialista:</b>	

### 1. Considerações iniciais

- 1.1. Explicar o processo de construção do *framework*;
- 1.2. Apresentar os processos de Gestão do Conhecimento em análise;
- 1.3. Identificar os processos no *framework* e explicá-lo.

### 2. Como você avalia a proposta de *framework* construída para cada um dos itens que a compõe?

- 2.1. Criação do conhecimento
- 2.2. Armazenamento do conhecimento
- 2.3. Compartilhamento do conhecimento
- 2.4. Aplicação do conhecimento
- 2.5. Medidas de desempenho em Gestão do Conhecimento

### 3. Quais os pontos fortes e fracos do *framework*?

### 4. Generalização do *framework* para outros tipos de banco.

## APÊNDICE E - Termo de consentimento de entrevista



**Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**  
Escola de Negócios  
Programa de Pós-graduação em Administração

### TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA

**Projeto de Pesquisa:** UM FRAMEWORK PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS NO BRASIL

**Pesquisador:** Darci de Borba Santos Junior (darci.santos@edu.pucrs.br)

**Orientador:** Dr. Marcírio Silveira Chaves (mschaves@gmail.com)

Prezado (a),

O presente documento é um termo de consentimento de entrevista. Portanto, você está sendo convidado(a) a participar como informante de uma pesquisa científica de forma voluntária. Quaisquer dúvidas que tenha serão esclarecidas pelo pesquisador e você tem a opção de desistir de participar da entrevista a qualquer momento, sem quaisquer ônus. Todas as informações fornecidas pelo participante serão analisadas de forma impessoal, permanecendo confidenciais.

Desde já, agradecemos sua disponibilidade em contribuir para este estudo e colocamos à disposição para esclarecer qualquer dúvida presente ou futura. Ainda, caso tenha interesse no resultado da pesquisa, por gentileza enviar e-mail para o pesquisador acima citado.

Eu, \_\_\_\_\_, declaro que fui informado de todos os procedimentos da pesquisa e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas. Portanto, assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, permanecendo uma via em minha posse.

( ) Autorizo gravar entrevistas      ( ) Não autorizo gravações de qualquer tipo

Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2020.

\_\_\_\_\_  
**Darci de Borba Santos Júnior**  
Pesquisador Responsável

\_\_\_\_\_  
**Nome do participante:**  
\_\_\_\_\_

**PUCRS**

**Campus Central**

Av. Ipiranga, 6681 – P. 50 – 11º andar – CEP 90619-900

Porto Alegre – RS – Brasil

Fone: (51) 3320-3524

E-mail: [ppgad@pucrs.br](mailto:ppgad@pucrs.br)

## APÊNDICE F – Convite Validação Framework e Roteiro de Pesquisa



**Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**  
Escola de Negócios  
Programa de Pós-graduação em Administração

**Projeto de Pesquisa:** UM FRAMEWORK PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS NO BRASIL

**Pesquisador:** Darci de Borba Santos Junior (darci.santos@edu.pucrs.br)

**Orientador:** Dr. Marcírio Silveira Chaves (mschaves@gmail.com)

Prezado \_\_\_\_\_,

Venho por meio desta apresentar o projeto de pesquisa intitulado “FRAMEWORK PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS NO BRASIL”. O objetivo do estudo é compreender como as instituições financeiras podem implementar a Gestão do Conhecimento e propor um *framework* de implementação.

Gostaria de convidá-lo para que, de forma voluntária, possa analisar, criticar e validar os seguintes materiais anexados a esta carta:

- Framework prescritivo de implementação da GC em bancos: estrutura montada a partir da análise de dez frameworks de implementação publicados em TOP JOURNALS;
- Roteiro de pesquisa qualitativa (entrevistas semiestruturadas): lista de questões que vão orientar a coleta de informações empíricas para complementar o estudo e, se necessário, posterior modificação do framework prescritivo.

Peço por gentileza que, após a análise, retorne com suas críticas e indicação de validação ou não conforme as questões que se encontram ao final do documento.

Porto Alegre, 5 de julho de 2020.

---

**Darci de Borba Santos Júnior**  
Pesquisador Responsável

The logo of PUCRS (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul) in a large, blue, sans-serif font.

**Campus Central**  
Av. Ipiranga, 6681 – P. 50 – 11º andar – CEP 90619-900  
Porto Alegre – RS – Brasil  
Fone: (51) 3320-3524  
E-mail: ppgad@pucrs.br