



Leonardo Santos Valente

**Transformando Conhecimento em
Memória Organizacional:
Um Estudo acerca da Formalização do Conhecimento
em uma Empresa Pública Brasileira.**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof^a. Alessandra de Sá Mello da Costa

Rio de Janeiro
Novembro de 2011



Leonardo Santos Valente

**Transformando Conhecimento em
Memória Organizacional:
Um Estudo acerca da Formalização do Conhecimento em
uma Empresa Pública Brasileira**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Alessandra de Sá Mello da Costa
Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Sandra Regina da Rocha Pinto
Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. João Felipe Rammelt Sauerbronn
FGV

Prof^a. Mônica Herz
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 28 de novembro de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Leonardo Santos Valente

Formação Acadêmica: 2004 Curso de Especialização em Desenvolvimento Econômico e Social, pela UFRJ. 1996-2000 Engenheiro Eletricista / Ênfase em sistemas de Potência pela UFF - Universidade Federal Fluminense. 1991-1994 Técnico em Eletrotécnica pelo CEFET – RJ. Atuação Profissional: 2003-2012 BNDES - Engenheiro atuante na Área de Avaliação de Bens durante os nove anos, sendo os dois últimos como gerente. 2001-2003 Cepel - Engenheiro de Pesquisas em Redes Rurais de Alta Tensão. 2000-2001 Ampla - Engenheiro da Pós programação de distribuição de Energia Elétrica

Ficha Catalográfica

Valente, Leonardo Santos

Transformando conhecimento em memória organizacional: um estudo acerca da formalização do conhecimento em uma empresa pública brasileira / Leonardo Santos Valente ; orientadora: Alessandra de Sá Mello da Costa. – 2011.

94 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Organizações. 3. Memória organizacional. 4. Gestão do conhecimento. I. Costa, Alessandra de Sá Mello da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Agradecimentos

Especial agradecimento a Deus por toda oportunidade e por todos os momentos criados a partir deste curso. Pelo crescimento e maturidade proporcionados durante toda minha vida e por manter os meus valores durante essa jornada.

À minha família, pelo apoio com diversos incentivos e conselhos, mas, principalmente, pelo silêncio que foram fundamentais nas leituras e pela paciência nos meus momentos de reclamações. Ainda, por toda a vida que me proporcionaram com minha educação.

À minha orientadora, Alessandra, pelo grande conhecimento demonstrado e passado a mim. Apenas por causa de sua grande generosidade, disponibilidade, atenção e sugestões que a execução e o perfeito andamento dessa pesquisa foram possíveis.

Ao BNDES, por proporcionar a carreira e o ambiente favoráveis para a realização das pesquisas e por contribuir na formação de profissionais apaixonados pelo País.

Aos colegas do BNDES, por sua disposição para as entrevistas e por entenderem as faltas em momentos fundamentais ao fim dessa pesquisa.

Aos colegas de PUC, por todas as alianças firmadas, pelos momentos de insegurança mútua em que nos ajudamos e fizemos acontecer.

Resumo

Valente, Leonardo Santos; Costa, Alessandra de Sá Mello da. **Transformando Conhecimento em Memória Organizacional: Um Estudo acerca da Formalização do Conhecimento em uma Empresa Pública Brasileira.** Rio de Janeiro, 2011. 94p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A teoria de aprendizagem e construção do conhecimento de Nonaka e Takeushi (1995) dizem que um desafio para as organizações geradoras de conhecimento é delinear uma espiral transferindo o conhecimento tácito em ciclos a partir do total domínio do conhecimento do ciclo anterior. Dessa forma, a organização terá condições de tratar o conhecimento como diferenciação gerando, assim, uma vantagem competitiva que pode se traduzir em desempenho e resultados superiores no processo de trabalho em que está inserida. A gestão do conhecimento tem ganhado importância nos últimos anos, visto os inúmeros estudos realizados sobre o assunto, e podem ser citados, além da “Espirale do Conhecimento”, outros autores, como Choo (2003) e Davenport (1998). É baseado nas ideias desses autores e alguns outros, que essa pesquisa se propõe a identificar o processo de conversão do conhecimento envolvendo o registro e o compartilhamento de informações relevantes aos processos de trabalho em uma empresa pública de forma a constatar em que grau está sendo formada a memória organizacional. Para isso, realizou-se um estudo, de caráter qualitativo, envolvendo a análise de uma pesquisa junto a um grupo empregados de uma área de conhecimento do Banco. O resultado tem mostrado que os sistemas de registro de informação têm uma importância fundamental no tipo de trabalho realizado pela empresa pública e nota-se uma diferença na percepção dos grupos em relação aos repositórios de conhecimentos.

Palavras-chave

Organizações; memória organizacional; gestão do conhecimento

Abstract

Valente, Leonardo Santos; Costa, Alessandra de Sá Mello da (Advisor). **To transform knowledge into Organizational Memory: A Study on the Formalization of Knowledge in a Brazilian public company.** Rio de Janeiro, 2010. 94p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The theory of learning and knowledge construction of Takeushi and Nonaka (1995) says that a challenge for organizations that generate knowledge is a spiral shape transferring tacit knowledge in cycles from the total area of knowledge of the previous cycle. Thus the organization will be able to treat knowledge as differentiation generating a competitive advantage that can translate into superior performance and results in the work process where it operates. Knowledge management has gained importance in recent years, given the numerous studies on the subject, and can be cited than the "Spiral of Knowledge", other authors like Choo (2003) and Davenport (1998). It is based on the ideas of these authors and some others, this research aims to identify the process of knowledge conversion involves the recording and sharing information relevant to the work processes in a public company in order to see to what degree is being formed organizational memory. For this, we carried out a study of a qualitative nature, involving the analysis of a survey of a group of employees from one area of knowledge bank. The outcome has shown that the registration of information systems is of crucial importance in the type of job performed by the public and we see that the difference in perception of the groups with respect to knowledge repositories.

Keywords

Organizations; organizational memory; knowledge management.

Sumário

1. Introdução	10
1.1. Objetivos da Pesquisa	15
1.2. Relevância	16
1.3. Contribuição Prática do Estudo	16
1.4. Delimitação do Estudo	17
1.5. Estrutura da Dissertação	17
2. Referencial Teórico	19
2.1. Informação e Conhecimento	19
2.2. A Gestão do Conhecimento	23
2.2.1. A Perspectiva Estratégica da Gestão do Conhecimento	25
2.2.2. Criando e Compartilhando Conhecimento	27
2.2.3. A Importância da Gestão de Conhecimento na Administração Pública	29
2.3. Memória Organizacional	30
3. Contextualização	34
3.1. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES	34
3.1.1. Ações em Gestão do Conhecimento Pesquisadas	39
3.1.2. A Área de Crédito	42
4. Procedimentos Metodológicos	44
4.1. Tipo de Pesquisa	44
4.2. Coleta de Dados	44
4.3. Análise dos Dados	46
4.4. Etapas da Análise	47
4.5. Limitações da Pesquisa	50
5. Análise dos Dados e Discussão de Resultados	51
5.1. Categoria 1 – Disponibilidade da Informação	51
5.2. Categoria 2 – Organização (ou Registro) da Informação	55
5.3. Categoria 3 – Compartilhamento de Informação	63
5.4. Categoria 4 – Memória Organizacional	69
5.5. Observações Adicionais	73
5.5.1. O Valor do BNDES	74
5.5.2. O Valor da Área de Crédito	76
5.5.3. Entrada do Funcionário no Banco	79
6. Conclusões e Sugestões	81
6.1. Outros Pontos	85
6.2. Recomendações	87
7. Referências Bibliográficas	90

Lista de tabelas

Tabela 1 – Principais autores da categoria 1	51
Tabela 2 – Principais autores da categoria 2	55
Tabela 3 – Principais autores da categoria 3	63
Tabela 4 – Principais autores da categoria 4	69
Tabela 5 – Principais autores referenciados na discussão	73
Tabela 6 – Característica dos entrevistados grupo (novos)	93
Tabela 7 – Característica dos entrevistados grupo (gerencial)	93
Tabela 8 – Característica dos entrevistados grupo (antigos)	94

Inspirações

Há em tudo que fazemos
Uma razão singular:
É que não é o que queremos.
Faz-se porque nós vivemos,
E viver é não pensar.

Se alguém pensasse na vida,
Morria de pensamento.
Por isso a vida vivida
É essa coisa esquecida
Entre um momento e um momento.

Mas nada importa que o seja
Ou que até deixe de o ser:
Mal é que a moral nos reja,
Bom é que ninguém nos veja;
Entre isso fica viver.

Fernando Pessoa

Sim, sei bem
Que nunca serei alguém.
Sei de sobra
Que nunca terei uma obra.
Sei, enfim,
Que nunca saberei de mim.
Sim, mas agora,
Enquanto dura esta hora,
Este luar, estes ramos,
Esta paz em que estamos,
Deixem-me crer
O que nunca poderei ser.

Fernando Pessoa