



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Utilização da Gestão do Conhecimento como  
catalisadora da eficiência operacional**  
Estudo de caso de uma instituição financeira

**Gabriel da Silva Almeida**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2023.



**Gabriel da Silva Almeida**

**Utilização da Gestão do Conhecimento como catalisadora  
da eficiência operacional**  
**Estudo de caso de uma instituição financeira**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Marcelo Fernandez Piñeiro

Rio de Janeiro,  
novembro de 2023.

## Agradecimentos

À Deus e todas as entidades espirituais que me guiam, me protegem e me deram forças para finalizar mais uma etapa da minha vida;

Aos meus pais, Edivania e Inaldo, que me ensinaram o caminho do bem e me deram as bases que formaram quem eu sou hoje;

Ao meu irmão Pedro Henrique, que se foi tão cedo, mas cumpriu sua missão aqui na Terra levando amor e carinho a todos com quem conviveu;

Aos familiares, Camila, Caio, Waldete e Jorge Bucker, que tanto me ajudaram e foram cruciais para o meu ingresso na PUC-Rio;

Ao Afonso Oliveira que me acolheu quando mais precisei, apesar de não me conhecer tão bem na época, e se tornou um grande irmão;

À Lais Danielli, minha companheira de vida, que me apoiou durante toda essa jornada e me ajuda a evoluir diariamente;

Ao Victor Hugo, a primeira pessoa que conheci na universidade, que esteve ao meu lado em bons e maus momentos e com quem compartilho uma das amizades mais sinceras e leais que já tive;

Aos professores, líderes e colegas de trabalho que me ensinaram tanto e se tornaram referências na minha vida;

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para minha formação pessoal ou profissional;

Expresso minha sincera gratidão.

## Resumo

Almeida, Gabriel da Silva. Utilização da Gestão do Conhecimento como catalisadora da eficiência operacional: Estudo de caso de uma instituição financeira. Rio de Janeiro, 2023. 36 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho se apresenta por meio de um estudo de caso que busca fornecer uma análise aprofundada, seguida de um diagnóstico completo da instituição financeira alvo, sob a luz da gestão do conhecimento. Especificamente, os objetivos são analisar os fatores tornam a gestão de conhecimento ineficiente. Para tanto, foi realizada uma pesquisa, por meio de entrevistas individualizadas de cinco gestores de áreas chave da organização. Tal pesquisa foi modelada com embasamento teórico referenciado capaz de auxiliar na análise dos resultados obtidos e, assim, entender e explicitar o impacto da gestão de conhecimento e sua ausência na empresa alvo, corroborando para responder à questão central do estudo: De que forma a gestão do conhecimento pode melhorar os processos internos da instituição financeira foco do estudo?

Palavras-chave

Gestão do conhecimento. Eficiência operacional. Eficácia. Memória organizacional. Melhoria de processos.

## Abstract

Almeida, Gabriel da Silva. Using Knowledge Management as a catalyst for operational efficiency: A case study of a financial institution. Rio de Janeiro, 2023. 36 p. Course Conclusion Paper - Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This work is presented as a case study that aims to provide an in-depth analysis, followed by a complete diagnosis of the target financial institution, in the light of knowledge management. Specifically, the objectives are to analyze the factors that make knowledge management inefficient. To achieve this, a survey was conducted through individualized interviews with five managers from key areas of the organization. This research was modeled on a referenced theoretical framework capable of assisting in the analysis of the results obtained and, thus, understanding and explaining the impact of knowledge management and its absence in the target company, corroborating to answer the central question of the study: How can knowledge management improve the internal processes of the financial institution that is the focus of the study?

Key words

Knowledge management. Operational efficiency. Effectiveness. Organizational memory. Process improvement.

## Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização	1
1.2. Objetivos do estudo	2
1.2.1. Objetivo final do estudo	2
1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo	3
1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização	3
1.4. Delimitação e focalização do estudo	4
2 Referencial teórico	5
2.1. Gestão do conhecimento	5
2.1.1. Memória organizacional	7
2.2. Eficiência e eficácia organizacional	9
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	13
3.1. Método de pesquisa	13
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	14
3.3. Procedimentos, instrumentos de coleta, formas de tratamento e análise de dados coletados para o estudo	14
3.4. Limitações do Estudo	15
4 Apresentação e análise dos resultados	16
4.1. A Empresa	16
4.2. Descrição do perfil dos entrevistados	17
4.3. Descrição e análise dos resultados	17
5 Conclusões e recomendações de melhorias de processos	23
6 Referências Bibliográficas	26

## **Lista de figuras**

Figura 1: Modos de conversão do conhecimento .....	8
--	---

## **1 O tema e o problema de estudo**

Esta seção de texto volta-se à apresentação do tema que se pretende desenvolver e do problema de estudo a ser pesquisado.

Assim, apresenta-se o problema que suscitou a proposta de investigação, sua contextualização e respectivos objetivos de pesquisa. Na sequência, são indicadas a relevância e justificativa com a devida problematização do estudo e, por fim, a delimitação e focalização do estudo.

Mais especificamente, este estudo possui como objeto de estudo, analisar a gestão do conhecimento da empresa alvo dessa pesquisa e pretende investigar como a gestão de conhecimento, alinhada à aplicação de metodologias eficientes e eficazes, pode melhorar os processos internos dessa organização

### **1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização**

A Administração Científica, uma teoria desenvolvida por Frederick Winslow Taylor no início do século XX, enfatizava a eficiência e a padronização das tarefas. Taylor via os trabalhadores como componentes de uma máquina, buscando maximizar a produtividade por meio da fragmentação das tarefas. O homem econômico da Administração Científica era visto como um trabalhador preguiçoso e movido apenas por incentivos econômicos. Para extrair o máximo de sua eficiência, o trabalhador era reduzido a um ser mecanizado e ultra especializado. Taylor (1911) afirma que “na visão do homem comum, o trabalho é considerado como uma espécie de fardo e não como uma necessidade da vida. Ele é considerado como uma dificuldade a ser evitada, se possível”. Essa abordagem trouxe melhorias na eficiência das operações, mas frequentemente negligenciava as necessidades e motivações dos trabalhadores.

Por outro lado, a Teoria das Relações Humanas reconheceu a importância das relações sociais e emocionais no ambiente de trabalho. Os estudos de Hawthorne demonstraram que fatores como o relacionamento entre colegas e a atenção à satisfação dos trabalhadores eram cruciais para o desempenho organizacional. O trabalhador era um ser sociável que, mais do que recompensas

financeiras, buscava inserção e aceitação em sua comunidade. Segundo Ramos (1984), embora a visão dos humanistas sobre o trabalhador tenha mudado, os objetivos permaneciam os mesmos, que eram estimular reações positivas em consonância com as metas da empresa. Nas palavras do mesmo autor “seu principal objetivo era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual.” (RAMOS, 1984)

Atualmente, vivemos um momento em que as organizações perceberam que seus trabalhadores são detentores do ativo mais valioso: o conhecimento. Identificaram também que uma eficiente Gestão do Conhecimento é um fator crítico para o bom desempenho organizacional. A gestão do conhecimento compreende quatro etapas: identificação, organização, armazenamento e disseminação. Segundo Davenport e Prusak (1998), “Gestão do Conhecimento é um conjunto integrado de ações que visam identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações de uma organização.”

Na era da informação, a Gestão do conhecimento é algo muito importante, visto que ajuda na criação de uma memória organizacional, ajudando na identificação de *gaps* de habilidades e/ou conhecimentos, facilitando a coleta e disseminação de informações cruciais, e aumentando a eficiência operacional.

Na visão do autor deste trabalho, a empresa alvo não possui uma gestão do conhecimento eficiente. Analisar e validar essa premissa é o objeto de investigação dessa pesquisa. Também pretende-se descrever os principais motivos que justificam a ausência de gestão do conhecimento e entender quais as consequências que isso acarreta para a empresa.

Portanto, a pergunta central que esse estudo pretende responder é: de que forma a gestão do conhecimento pode melhorar os processos internos da empresa foco?

## **1.2.Objetivos do estudo**

A seguir são apresentados o objetivo final e os objetivos intermediários e específicos deste estudo.

### **1.2.1.Objetivo final do estudo**

Este trabalho pretende estudar como uma eficiente gestão do conhecimento pode melhorar os processos internos da empresa alvo.



### **1.2.2.Objetivos intermediários e específicos do estudo**

Os objetivos específicos desse estudo são:

- a. Descrever a gestão do conhecimento, as etapas que a compõe e sua importância para a criação de uma memória organizacional;
- b. Identificar as premissas que constata uma ausência de gestão eficiente do conhecimento em uma organização;
- c. Compreender as consequências dessa ausência de gestão do conhecimento para o desempenho da empresa;
- d. Avaliar a eficiência da gestão do conhecimento na empresa alvo do estudo.
- e. Propor recomendações para melhorar os processos internos da empresa alvo por meio da implementação de uma gestão eficiente do conhecimento.

### **1.3.Justificativa e relevância do estudo e sua problematização**

A problemática levantada na primeira seção desse capítulo emergiu do exercício comparativo entre os estudos desenvolvidos pelo autor deste trabalho ao longo da disciplina “Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento”, no curso de Administração da PUC-Rio, e a sua vivência como colaborador da empresa que será avaliada ao longo dessa pesquisa. Ter uma visão estrita ao funcionamento do seu departamento, perceber uma grande quantidade de informações pulverizadas em pastas de rede sem guias de navegação e constatar a desconexão de sistemas de informação gerenciais foram os principais motivadores do aprofundamento dessa investigação à luz da gestão do conhecimento.

A eficiência de uma organização em gerenciar e utilizar seu conhecimento apresenta-se como fator determinante da sua capacidade de inovar, lidar com problemas e se adaptar às rápidas mudanças do mundo empresarial moderno. Por isso, este estudo pretende evidenciar a importância da gestão do conhecimento para as organizações na era da informação e avaliar a eficiência dessa gestão no contexto operacional da empresa-alvo dessa pesquisa.

Tal trajeto de investigação mostra-se relevante para os gestores da empresa estudada avaliarem as práticas de gestão do conhecimento atuais e suas implicações na eficiência dos processos internos da empresa.

Os métodos resultados provenientes dessa análise também podem ser interessantes e replicados para outras empresas, visto que a gestão do conhecimento não se restringe a setor, porte, forma jurídica ou qualquer outro critério de classificação empresarial.

#### **1.4.Delimitação e focalização do estudo**

Este estudo volta-se mais especificamente para um estudo de caso da empresa alvo, sob a luz da gestão do conhecimento.

Embora relevante, não se pretende tratar de soluções de sistemas automatizados e ferramentas tecnológicas que visem a operacionalização do foco do estudo.

## 2 Referencial teórico

Neste capítulo, é apresentada e discutida a análise minuciosa de aspectos conceituais e estudos correlatos ao tema central da pesquisa, estabelecendo assim uma base sólida e abrangente para a análise subsequente. Aprofunda-se a compreensão do contexto por meio de duas seções distintas, sendo a primeira dedicada à exploração da gestão do conhecimento e memória organizacional, com um enfoque que visa contextualizar de maneira aprofundada o cerne do problema de estudo, examinando como as organizações gerenciam e preservam conhecimento ao longo do tempo, destacando a relevância dessa dinâmica para o objeto de investigação.

Na sequência, a segunda parte desta seção direciona-se ao exame crítico dos conceitos de eficiência e eficácia organizacional. Este processo visa não apenas definir esses termos fundamentalmente, mas também contextualizá-los em relação ao escopo específico da pesquisa. Afunila-se o entendimento de como esses elementos interagem no ambiente organizacional, delineando as nuances que permeiam a busca simultânea pela otimização de recursos e pelo alcance efetivo de objetivos estratégicos.

### 2.1. Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento, ao longo das últimas décadas, emergiu como um pilar fundamental para o sucesso e a vantagem competitiva de organizações em um cenário de constante mudança e inovação. Originando-se de uma necessidade crescente de compreender e otimizar o potencial inexplorado contido nas mentes individuais e nas interações organizacionais, a gestão do conhecimento transcendeu as barreiras conceituais e se transformou em uma disciplina dinâmica e essencial.

Desde a sua concepção, a gestão do conhecimento evoluiu significativamente, incorporando *insights* de diversos pensadores renomados. Não se limitando apenas a uma definição estática, essa disciplina abrange uma variedade de perspectivas, incluindo as visões fundamentais de autores como Nonaka e Takeuchi (1997), que a entendem como o “processo interativo de

criação do conhecimento organizacional, definindo-o como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Esse entendimento delineia um caminho para a inovação e eficiência operacional, que passa pela constante transformação de informações em ativos valiosos.

Paralelamente, a visão de Drucker (1990) ressalta a gestão do conhecimento como “a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade” destacando sua conexão intrínseca com a competitividade, lucratividade e sobrevivência no mercado. Ambos os pontos de vista convergem na importância da gestão do conhecimento como um fator estratégico para o sucesso empresarial. A criação, disseminação e aplicação eficaz do conhecimento organizacional são fundamentais para a inovação, a melhoria dos processos e a diferenciação no mercado.

No entanto, além dessas vozes proeminentes, a gestão do conhecimento abrange uma tapeçaria de conceitos interconectados. A perspectiva de Chris Argyris por exemplo, quando diz que:

Aprendizagem pode ser definida como ocorrendo sob duas condições. Primeiro, a aprendizagem ocorre quando uma organização alcança o que pretendia; ou seja, há uma correspondência entre seu design para ação e o resultado real. Segundo, a aprendizagem ocorre quando uma incompatibilidade entre intenção e resultado é identificada e corrigida; ou seja, uma incompatibilidade é transformada em uma correspondência. (ARGYRIS, 2003, p. 965)

O autor adiciona nuances sobre como as organizações podem aprender com a experiência e se adaptar de maneira contínua.

A abordagem de Sveiby (1998), por sua vez, destaca a importância não apenas do conhecimento explícito, mas também do tácito, que reside nas experiências pessoais e nas habilidades individuais, quando diz que “nas organizações do conhecimento o poder não vem mais do nível hierárquico, mas sim do próprio conhecimento, que passa a estabelecer novos perfis profissionais para os trabalhadores do conhecimento”.

Nessa jornada de compreensão aprofundada, é crucial considerar não apenas os fundamentos teóricos, mas também a aplicação prática desses conceitos. O advento da tecnologia da informação e a ascensão de ferramentas específicas de gestão do conhecimento trouxeram uma nova dimensão para a disciplina. Sistemas de informação, plataformas de colaboração e análise de

dados desempenham papéis cruciais na capacidade de uma organização adquirir, disseminar e aplicar conhecimento de maneira eficaz.

Davenport e Prusak (1998) classificam as práticas de gestão do conhecimento em seis finalidades: para adquirir e reaproveitar o conhecimento organizado; para registrar e difundir *insights* obtidos da experiência prática; para localizar fontes e conexões com especialistas; para organizar e cartografar informações cruciais para aprimorar o desempenho; para gerenciar e regular o valor econômico do conhecimento; e para consolidar e disseminar sabedoria proveniente de fontes externas.

Além disso, ao observar o cenário atual, é fundamental examinar questões contemporâneas, como a gestão de grandes volumes de dados, inteligência artificial e a dinâmica do trabalho remoto, que também se tornam aspectos intrínsecos da discussão sobre o futuro da gestão do conhecimento. Nesse contexto, a gestão do conhecimento não pode ser vista como uma abordagem única. A diversidade de setores e culturas organizacionais introduz uma camada adicional de complexidade e oportunidade. A capacidade de integrar a diversidade de pensamento e experiências pode enriquecer significativamente o processo de criação e gestão do conhecimento.

A temática trabalhada transcende a mera aquisição de informações; é uma jornada dinâmica, enraizada na criação contínua, disseminação eficaz e aplicação estratégica do conhecimento. Explorar a interseção entre teoria e prática, incorporando perspectivas multifacetadas, é essencial para desvendar o verdadeiro potencial desse conceito em constante evolução.

### **2.1.1. Memória organizacional**

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentaram uma abordagem dinâmica e social do conhecimento organizacional, destacando a transformação do conhecimento tácito em explícito por meio dos modos SECI (socialização, externalização, internalização e combinação). Esse modelo reflete sua convicção de que o conhecimento é um processo contínuo e interativo, diretamente ligado à interação e compartilhamento entre os membros da organização. Ressalta-se a noção de que a criação de conhecimento não ocorre em isolamento, mas é impulsionada pelo envolvimento ativo de indivíduos. Enfatiza-se também que a memória organizacional é mais do que uma entidade estática, sendo, na verdade, uma capacidade dinâmica que permite às organizações aprender com sua história e inovar no presente. Ao reconhecer a importância das experiências e histórias

compartilhadas, os autores sublinham o papel central da memória organizacional na preservação e perpetuação do conhecimento acumulado ao longo do tempo.



Figura 1: Modos de conversão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Leonard e Swap (2005) trazem uma perspectiva centrada em narrativas como meio de preservação e transmissão do conhecimento organizacional. Para eles, as histórias desempenham um papel crucial na comunicação do conhecimento de maneira envolvente e significativa. Os autores reconhecem que o conhecimento é frequentemente mais acessível e compreensível quando incorporado em narrativas, o que é particularmente relevante para organizações que valorizam a cultura e a transmissão de valores e experiências por meio de relatos pessoais. Nesse contexto, a memória organizacional é mantida viva através das histórias compartilhadas, que são contadas e recontadas ao longo do tempo, tornando-se uma parte integral do tecido da organização.

Ruigrok e Tulder (1995) abordam a memória organizacional em um contexto estratégico e internacional, lançando luz sobre sua relevância em organizações que operam em ambientes globais e multiculturais. Eles enfocam a importância de acumular conhecimento sobre diferentes mercados, práticas de negócios e parcerias internacionais para obter uma vantagem competitiva. Para eles a memória organizacional é uma fonte crítica de informações que ajuda as organizações a adaptar suas estratégias e ações com base em lições aprendidas em contextos internacionais. Essa perspectiva acentua a natureza estratégica e adaptativa da memória organizacional, especialmente em um mundo empresarial globalizado, onde a capacidade de aprender com o passado e aplicar esse aprendizado a cenários diversos é de suma importância para o sucesso e a sobrevivência das organizações.

Traçar um paralelo entre as perspectivas sobre memória organizacional revela uma diversidade de abordagens que enriquecem a compreensão desse conceito fundamental. Nonaka e Takeuchi (1997) concentram-se na natureza dinâmica e interativa da criação de conhecimento, destacando a importância da conversão do conhecimento tácito em explícito e enfatizando o papel crucial da interação social. Por sua vez, Leonard e Swap (2005) direcionam a atenção para a narrativa como um meio poderoso na preservação do conhecimento, enfatizando como as histórias tornam o conhecimento mais envolvente e significativo. Ruigrok e Tulder (1995) abordam a memória organizacional em um contexto estratégico e internacional, destacando a acumulação de conhecimento sobre mercados globais como um componente crítico. Essas perspectivas, embora inicialmente possam parecer divergentes, contribuem coletivamente para uma compreensão mais completa da memória organizacional, reconhecendo sua complexidade e relevância em diversas dimensões, desde a criação de conhecimento até a adaptação estratégica em um ambiente globalizado.

## **2.2. Eficiência e eficácia organizacional**

A consecução da eficácia organizacional, intrinsicamente atrelada à realização eficiente de objetivos, se apresenta como um desafio complexo e intrigante na esfera da administração contemporânea. Prévio a um aprofundamento nesse contexto turbulento, é necessário estabelecer uma definição precisa de eficácia. Este termo transcende a eficiência operacional, denotando a habilidade singular de uma organização em atingir seus objetivos de forma efetiva, alinhada à sua missão e visão.

Sob essa metodologia, as observações de Peter Drucker adquirem relevância. Drucker (1964) demarca uma distinção fundamental entre eficiência e eficácia, salientando que a eficiência visa otimizar o uso de recursos, ao passo que a eficácia está primariamente centrada na realização dos objetivos organizacionais. Esta dualidade não se resume a considerações semânticas, colocando as organizações diante de uma questão essencial: pode uma organização ser genuinamente eficaz se suas atividades internas, apesar de eficientes, não estiverem intrinsecamente alinhadas aos objetivos estratégicos que fundamentam sua existência?

Nesse cenário, faz-se necessário explorar a fundo o conceito de eficácia organizacional. Mais do que a capacidade de atingir metas, a eficácia organizacional engloba uma interação coerente entre eficiência operacional e a

obtenção de resultados que possuam significado estratégico. Abrangendo desde a eficácia nos processos internos até a realização de resultados desejados, ela representa um equilíbrio delicado entre o "como" e o "porquê".

Uma estratégia para otimizar as operações organizacionais na contemporaneidade se dá na incorporação de tecnologia e digitalização nos processos internos da organização. No escopo dessa evolução, Porter e Millar (1985) destacam a tecnologia como uma fonte incontestável de vantagem competitiva. Este enfoque ressalta sua capacidade de automatizar tarefas operacionais, bem como aprimorar a comunicação interna, elementos essenciais para a eficiência organizacional.

Neste contexto, necessita-se ir além da mera constatação da presença dessas tecnologias; urge a necessidade de uma avaliação minuciosa da adoção e efetividade dessas ferramentas, considerando não apenas o impacto na eficiência operacional, mas também a congruência com os objetivos estratégicos da organização. Esta abordagem não apenas reconhece o papel proeminente da tecnologia, mas também propõe uma análise crítica da sua contribuição para a eficiência global da organização.

Com esse objetivo em voga, a introdução de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) representa um marco pragmático na condução de uma análise de eficiência organizacional voltada para resultados tangíveis. Seguindo a metodologia proposta por Kaplan e Norton (1992), a implementação de KPIs específicos em áreas-chave proporciona uma monitorização contínua e orienta as decisões estratégicas. No entanto, é crucial reconhecer que a eficácia na aplicação desses indicadores requer uma compreensão profunda dos objetivos organizacionais. A seleção estratégica de KPIs pertinentes é, portanto, um processo que exige competência técnica e, mais crucialmente, uma visão holística dos princípios fundamentais que regem a missão e visão organizacionais. Partindo desse princípio, a aplicação acadêmica dessa abordagem se evidencia como um instrumento valioso na busca pela eficácia organizacional sustentável e orientada por resultados.

A expansão para além das fronteiras tecnológicas traz à tona a urgente consideração da sustentabilidade como um componente importante da eficiência e eficácia organizacional. Aportando uma perspectiva mais holística, Elkington (1997) introduz o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL), uma abordagem que transcende a análise puramente econômica, considerando os impactos ambientais, sociais e econômicos da atividade organizacional. A aplicação do TBL na análise da eficácia organiza-se na compreensão de que o alcance dos objetivos



organizacionais não deve ser obtido à custa da degradação ambiental ou da negligência das responsabilidades sociais. Este paradigma redefine a eficácia não apenas como a realização eficiente de metas, mas também como a capacidade de fazê-lo de maneira ética e sustentável.

A eficiência e a eficácia organizacional, quando medida à luz do TBL, não apenas avalia o desempenho econômico, mas integra os imperativos sociais e ambientais, consolidando assim a organização como uma entidade responsável e comprometida com a sustentabilidade a longo prazo. Essa interconexão entre eficácia e responsabilidade socioambiental, portanto, não só amplia a perspectiva analítica, mas também reforça a necessidade de considerações éticas e sustentáveis no âmbito organizacional contemporâneo.

A necessidade imediata de adaptar-se às mutáveis condições do ambiente externo sublinha a flexibilidade organizacional e resiliência como atributos de vital relevância. Conforme delineado por O'Reilly e Tushman (1996), a celeridade na adaptação a transformações surge como um atributo indispensável em contextos empresariais dinâmicos. Essa ênfase na adaptação contínua sugere a existência de uma complexidade intrínseca na dinâmica organizacional, demandando, portanto, uma análise minuciosa para compreender como tais atributos são cultivados e manifestados no seio da estrutura organizacional.

No escopo dessa consideração, também se faz necessário uma investigação mais detalhada acerca de como a cultura organizacional desempenha seu papel na promoção da flexibilidade e resiliência. A cultura organizacional, como um compêndio de valores, normas e comportamentos partilhados, assume uma função crucial no desenvolvimento da capacidade adaptativa de uma organização. Uma exploração mais aprofundada desses elementos culturais propicia *insights* valiosos quanto à abordagem da organização diante da incerteza, seu comprometimento com a inovação e a promoção da aprendizagem contínua.

Nesse sentido, a análise da eficiência e da eficácia organizacional vai além de uma abordagem simplista, tornando-se uma exploração minuciosa e interligada de variados elementos. Implica avaliar não apenas a eficiência operacional, mas também a eficácia na realização dos objetivos estratégicos. Compreender essa distinção é essencial, pois uma organização pode ser eficiente em suas operações cotidianas, mas sua verdadeira eficácia é posta à prova quando essas atividades convergem de maneira estratégica para alcançar metas maiores.

A integração de *insights* provenientes de diferentes facetas do ambiente organizacional oferece uma visão mais abrangente e acurada. Isso implica

analisar a cultura organizacional, a liderança, a estrutura interna, a tecnologia adotada e outros fatores interrelacionados. Ao considerar esses elementos de maneira integrada, emerge uma compreensão mais profunda das dinâmicas organizacionais, possibilitando a identificação de áreas de aprimoramento e otimização.

A aplicação desses *insights* não se restringe a uma busca por eficiência momentânea, mas estende-se a uma visão de melhoria contínua e sustentável. Ao entender profundamente como esses elementos se entrelaçam e influenciam a eficácia, as organizações estão mais bem equipadas para ajustar estratégias, aprimorar processos e promover mudanças significativas ao longo do tempo. Essa abordagem refinada propicia uma base sólida para o desenvolvimento organizacional contínuo em direção à excelência e à eficácia duradoura.

### **3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

Este capítulo abordará os métodos e procedimentos selecionados para a realização deste estudo.

Está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, o método de pesquisa, as fontes de informação utilizadas para coleta de dados, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados, as formas de tratamento e análise dos dados coletados e as limitações que abrangem todo o estudo.

#### **3.1. Método de pesquisa**

Este trabalho foi classificado de acordo com os seguintes critérios: quanto à natureza; quanto aos objetivos; quanto aos procedimentos técnicos utilizados; e quanto à abordagem.

Quanto à natureza, trata-se de pesquisa aplicada que tem como objetivo gerar conhecimentos para solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005; NASCIMENTO, 2016)

Quanto aos objetivos, classifica-se como um estudo exploratório que busca maior familiaridade com o problema em questão, aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições (GIL, 2002).

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, foram conciliados: a pesquisa bibliográfica, que consiste em um estudo sistematizado desenvolvido sobre livros, revistas, artigos e materiais afins disponíveis para o público em geral (VERGARA, 1998; GIL, 2002); o estudo de campo, que tem sua atenção voltada para uma comunidade específica e se desenvolve “por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo” (GIL, 2002); e o estudo de caso que permite maior profundidade e detalhamento do tema, focando em um ou poucos objetos de estudo (VERGARA, 1998; GIL, 2002).

Por fim, quanto à abordagem, esta pesquisa tem cunho qualitativo pois “é baseada na interpretação dos fenômenos observados e considera a realidade e a particularidade de cada sujeito objeto da pesquisa” (NASCIMENTO, 2016)

### **3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo**

Como suprarreferido, os dados obtidos nesse trabalho provêm de pesquisa bibliográfica e de entrevistas semiestruturadas. A pesquisa bibliográfica debruçou-se principalmente sobre as referências que abordam de forma abrangente e aprofundada o tema em questão. Nesse sentido, foram consultados autores consagrados e correlatos ao campo de estudo, cujas obras foram apresentadas ao longo da graduação e fora dela.

Além disso, a escolha dessas fontes bibliográficas se justifica pela relevância e impacto que esses autores têm no cenário acadêmico e profissional. Suas contribuições foram essenciais para a construção de um embasamento sólido e confiável, elevando a qualidade da pesquisa. Adicionalmente, a diversidade de perspectivas e abordagens encontradas nas obras selecionadas permitiu uma análise mais crítica e aprofundada do tema, enriquecendo a discussão e proporcionando uma compreensão mais holística.

Já as entrevistas semiestruturadas, acompanhadas da seleção dos entrevistados foi feita seguindo alguns critérios: possuir afinidade com o entrevistador, exercer função de gerência, possuir tempo de casa mínimo de dez anos e ser gestor de área com fluxo de informações relevantes para a gestão do conhecimento e com interface com outras áreas da empresa.

Essa seleção criteriosa não apenas enriqueceu a fundamentação teórica, mas também proporcionou uma visão abrangente e atualizada sobre os aspectos abordados neste trabalho.

### **3.3. Procedimentos, instrumentos de coleta, formas de tratamento e análise de dados coletados para o estudo**

Em síntese, este estudo é aplicado à realidade prática da empresa-alvo, e foi desenvolvido de maneira exploratória, buscando embasamento na literatura sobre gestão do conhecimento e eficiência operacional e analisando a gestão do conhecimento da organização através da observação *in loco* e de informações obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores, nas quais, conforme orienta Manzini (2004), foi seguido um roteiro com perguntas pré-estabelecidas, complementadas por questionamentos que surgiam de acordo com as respostas recebidas pelo autor deste trabalho e, intuitivamente, se faziam necessárias para melhor compreensão do objeto de investigação. As entrevistas foram gravadas por meio de um *smartphone* e transcritas para o formato de

arquivo de texto. Devido ao teor restrito e presença de dados sensíveis ao longo das entrevistas, todas as informações foram anonimizadas e tratadas para passar apenas as ideias principais relacionadas ao tema desse trabalho.

### **3.4. Limitações do Estudo**

A aplicação de entrevistas presenciais teve o intuito de conduzir os gestores por uma conversa fluída nas quais seria possível extrair detalhes específicos de cada área. Apesar de produzir *insights* valiosos, esse método de coleta não permite tanto aprofundamento dado o tempo reduzido disponível, tanto em relação à adaptação das agendas dos gerentes, quanto em relação à tentativa de não tornar uma experiência longa pouco agradável, o que poderia reduzir significativamente a qualidade das respostas prestadas.

Outra limitação encontrada, foi a impossibilidade de abranger todas as áreas da organização na pesquisa, dado o curto período disponível para realizar as entrevistas e a necessidade fazê-las em horário comercial. Para mitigar esse problema, foram selecionados gestores com mais tempo de casa e, conseqüentemente, maior conhecimento acumulado sobre a organização e seus processos.

## **4 Apresentação e análise dos resultados**

Este capítulo, organizado em três seções, apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado. A primeira seção oferece uma visão detalhada da organização alvo deste estudo, uma instituição financeira de grande porte que desempenha um papel significativo nos setores de concessão de crédito corporativo, captação de recursos, mercado de capitais, gestão de recursos de pessoas físicas, gestão de ativos e gestão de fundos de investimento.

A seção subsequente descreve o perfil criteriosamente selecionado dos entrevistados, fundamentando a abordagem metodológica empregada para a coleta de dados. Os cinco gerentes escolhidos, cada um liderando áreas-chave da organização, foram identificados com base em critérios específicos, incluindo afinidade com o entrevistador e exercer de função de gerência, em área com fluxo de informações relevantes para a gestão do conhecimento e com interface com outras áreas da empresa.

A terceira seção deste capítulo imerge em uma análise aprofundada dos resultados obtidos nas entrevistas, explorando as percepções e experiências dos gestores. A análise visa lançar luz sobre os desafios enfrentados pela organização, proporcionando uma visão mais detalhada das nuances de sua dinâmica interna. Ademais, busca-se identificar oportunidades de aprimoramento e inovações estratégicas que possam contribuir para a eficácia organizacional a longo prazo.

### **4.1. A Empresa**

A empresa alvo desse estudo é uma instituição financeira, sociedade anônima de capital fechado, de grande porte segundo o critério de faturamento do BNDES (2016) – receita operacional bruta acima de R\$ 300 milhões – e segundo o critério de número de colaboradores do SEBRAE (2013) – 100 pessoas ocupadas ou mais, para empresas do setor de comércio e serviços. Possui hoje cerca de 420 colaboradores diretos (celetistas e estagiários), além de terceirizados.

A organização é atuante nos segmentos de concessão de crédito corporativo, captação de recursos, mercado de capitais, gestão de recursos de pessoas físicas, gestão de ativos e gestão de fundos de investimento. Uma das instituições financeiras mais antigas do Brasil, hoje a empresa é controlada por um grupo financeiro chinês.

#### **4.2. Descrição do perfil dos entrevistados**

Foram selecionados cinco gerentes que lideram as seguintes áreas: Gestora 1 (Administrativo, Facilities, Controladoria e Departamento Pessoal); Gestor 2 (Crédito Corporativo); Gestor 3 (Controle de Crédito Corporativo); Gestor 4 (TI – Sistemas). Gestora 5 (Controles Internos e Risco Operacional).

#### **4.3. Descrição e análise dos resultados**

As perguntas que serão apresentadas ao longo dessa sessão, foram ordenadas e planejadas a partir de um roteiro pré-determinado, porém, com abertura para questionamentos novos e indagações fora do escopo.

A primeira pergunta, resumidamente formulada, abordava a obtenção de autorização para a gravação e transcrição da entrevista, destacando seu propósito exclusivamente acadêmico. Todos os entrevistados manifestaram consentimento para a realização da gravação e transcrição, bem como concordaram com a anonimização dos dados. Essa precaução se revelou crucial, pois algumas informações discutidas durante a conversa, utilizadas como exemplos, são de natureza confidencial à empresa.

A segunda, solicitava uma sucinta exposição acerca do cargo ocupado, do tempo de serviço na organização e das áreas sob gestão ou que foram previamente gerenciadas pelos participantes. Nota-se, que todos iniciaram suas trajetórias como estagiários, evidenciando uma ascensão profissional dentro da empresa. Adicionalmente, é relevante destacar que cada entrevistado acumulou experiência em diferentes setores internos da organização, proporcionando uma visão abrangente de suas habilidades e conhecimentos. Contudo, vale ressaltar que o gestor 4 foi a exceção, não tendo passado por outras áreas dentro da empresa.

Na terceira indagação, explorou-se se algum dos gestores possuía conhecimento prévio ou familiaridade com o tema "Gestão do Conhecimento". Neste contexto, os gestores 1, 2, 3 e 4, relataram não ter mantido qualquer contato

anterior com o referido assunto. Contrariamente, a Gestora 5, embora nunca tenha se engajado formalmente com o tema, reconhece uma correlação entre as atividades desempenhadas na área de Controles Internos e Risco Operacional e os princípios da gestão do conhecimento. Essa identificação fundamenta-se na preocupação compartilhada com boas práticas, documentação e formalização dos processos da área, elementos que convergem com os fundamentos da gestão do conhecimento.

A quarta pergunta abordou a existência de reuniões ou grupos de discussão regulares para compartilhar *insights* e lições aprendidas dentro de cada departamento, bem como a presença de rotinas destinadas a aprimorar processos internos ou resolver desafios complexos.

No âmbito da Controladoria, anterior à pandemia do COVID-19, ocorriam encontros formais regulares envolvendo todos os membros das equipes, com apresentações individuais das atividades de cada integrante, promovendo uma ampla troca de conhecimento. Contudo, com a rotatividade significativa da equipe nos últimos anos, essa prática perdeu força, concentrando os conhecimentos nos gerentes e coordenadores, responsáveis por disseminá-los aos demais liderados.

Na área de Crédito Corporativo, uma agenda semanal engloba toda a equipe comercial para compartilhar e discutir os principais acontecimentos da semana, operações de crédito em andamento, pautas de comitês e direcionamentos para a equipe. O gestor enfatiza a importância do trabalho presencial, para o melhor aproveitamento dessa troca constante que ocorre na equipe. Outro fator destacado pelo gestor, é o ambiente *open floor*, ou seja, o escritório sem divisões, que favorece a integração e a rápida interação entre líderes e liderados.

O Controle de Crédito, por sua vez, não possui uma agenda específica para compartilhamento de conhecimento, mas realiza reuniões semanais do gestor com os coordenadores para discutir gestão, dia a dia e alinhar ideias, análises e comunicação com a área comercial e clientes. Ademais, são realizadas reuniões de treinamento, denominadas *Credit Control Academy*, com o intuito de transmitir conceitos e termos técnicos aos colaboradores mais novos, embora não haja um hábito formal de documentação ou criação de uma base de conhecimentos.

Na área de TI - Sistemas, cada equipe possui diversas agendas de reuniões para discutir projetos, documentar processos e realizar retrospectivas de ciclos de desenvolvimento. As reuniões de arquitetura frequentemente envolvem outras áreas da empresa, proporcionando compartilhamento de conhecimento interdepartamental. Reuniões esporádicas de *meet up* também ocorrem dentro da



área de TI para compartilhar experiências e conhecimentos em projetos, visando evitar redundâncias.

A área de Controles Internos utiliza o Microsoft SharePoint para documentar procedimentos, além de endereçar problemas e incidentes para melhor documentação e compartilhamento com a equipe. Reuniões de acompanhamento, métricas e incidentes fornecem espaço para discussões sobre desvios de processo e dificuldades encontradas, muitas vezes resultando na documentação desses casos.

Na quinta pergunta, indagou-se aos gestores sobre as ferramentas ou sistemas empregados para documentar e compartilhar conhecimento dentro de seus respectivos departamentos.

No setor de Controladoria, a gestora 1 revelou a ausência de sistemas específicos para o registro estruturado de conhecimentos das áreas. Atualmente, utilizam-se apenas diretórios de rede para armazenar documentos e apresentações relevantes, como pautas de reuniões de órgãos como a ABBI (Associação Brasileira de Bancos Internacionais) e ABBC (Associação Brasileira de Bancos), além de outros arquivos das áreas.

No âmbito do Crédito Corporativo, a equipe comercial adota um CRM (*Client Relationship Management*), onde os gerentes registram informações sobre potenciais e atuais clientes.

No Controle de Crédito, a principal forma de documentação é por meio de manuais e procedimentos em formato de arquivos de texto, armazenados em diretórios de rede, para cumprir requisitos de auditoria.

No setor de TI – Sistemas, o gestor 4 mencionou a tentativa de utilização de diversas ferramentas ao longo do tempo, sendo a experiência mais recente com o Microsoft Loop, além do Jira para documentação. Ele ressaltou que a falta de um "*framework* bem definido" resulta em fragmentação nas ferramentas e soluções entre as equipes.

Quanto à área de Controles Internos, além do Microsoft SharePoint, existem materiais em formato de apresentações PowerPoint, documentos do Microsoft Word para arquivos de texto, e o Loop, que estão começando a ser utilizados.

Fora do roteiro, com base na resposta da gestora 5 sobre a fragmentação de informações, foi proposto o seguinte complemento à pergunta: considerando a experiência semelhante da área de TI – Sistemas, que utiliza diversos sistemas, você acha que as informações estão muito pulverizadas?

A gestora 5 enfatizou que muitos dos incidentes tratados por sua área estão relacionados à falta de estruturação e documentação de processos na

organização. Destacou que, mais importante do que documentos ou treinamentos formais, é a maneira como o conhecimento é transmitido, de acordo com o público-alvo. Para novos integrantes, por exemplo, um material mais visual e interativo tende a gerar mais engajamento do que a simples leitura de políticas institucionais, que pode ser maçante e cansativa.

Na sexta questão, indagou-se aos gerentes sobre como suas equipes lidam com a rotatividade de pessoal e a transferência de conhecimento entre os funcionários, incluindo a existência de algum procedimento formal para tal.

Na Controladoria, foram identificados alguns manuais de procedimentos básicos, fornecendo orientações passo a passo para a realização de atividades e o acesso aos principais sistemas, destinados a novos membros da equipe. Contudo, na percepção da gestora 1, esses manuais são considerados insuficientes devido à complexidade de conceitos envolvidos. Para superar essa lacuna, em casos de rotatividade, gerentes e coordenadores, com experiência em diferentes cargos dentro da área, assumem a responsabilidade de realizar atividades críticas e transferir esses conceitos para os novos membros da equipe. A legislação pertinente também desempenha um papel crucial, fornecendo regras e procedimentos importantes, compensando a falta de mapeamento desses conceitos.

Na área de Crédito Corporativo, a saída de membros da equipe tem impacto reduzido, pois as informações são institucionalizadas no CRM, uma ferramenta que gerencia o conhecimento nessa área da organização.

Já no Controle de Crédito, o gestor 3 destaca a eficácia do contato diário entre colaboradores juniores e mais seniores para o acompanhamento de rotinas e atividades, considerando esse método mais efetivo do que a entrega de manuais. Dada a dinamicidade das demandas, urgência de prazos e criticidade na área, o aprendizado prático é valorizado, e o gestor 3 expressa descrença no modelo de aprendizagem baseado excessivamente em teoria.

No setor de TI - Sistemas, o gestor 4 ressalta que a rotatividade representa um grande desafio para a organização. A cultura de transmissão de conhecimento é fundamentada em interações *one on one* e ensinamentos práticos do cotidiano. Embora existam iniciativas para documentar conhecimentos, essas ainda são consideradas fragmentadas, com alguns times mais estruturados em seus processos de integração.

Na área de Controles Internos, o *onboarding* de novos colaboradores é acompanhado por membros da equipe, combinando documentos formais e atividades práticas. A gestora 5 enfatiza a importância da documentação devido à

alta rotatividade, e a atualização é assegurada por meio da avaliação dos materiais pelos novos integrantes, comparando-os com o que foi vivenciado na prática e sinalizando desvios relevantes para ajustes.

Na sétima etapa, os gestores foram indagados sobre se as áreas que gerenciam ou gerenciaram já enfrentaram perdas decorrentes da saída abrupta de algum colaborador. Os representantes das áreas de crédito corporativo e controles internos responderam negativamente e não se estenderam muito na pergunta.

Na Controladoria, destacou-se a preservação contínua dos conhecimentos críticos, enfatizando a constante disseminação das informações necessárias. No entanto, a gestora observou que algumas rotinas de fechamento contábil ainda são manuais, concentradas em planilhas, e o entendimento e automatização dessas planilhas podem se perder com a saída de membros, dada a elevada carga de obrigações e o curto prazo para o fechamento. Em resumo, a principal perda nessas situações reside no conhecimento operacional e ferramental.

Na área de Controle de Crédito, a resposta foi negativa, ressaltando a presença de redundância nas principais funções e rotinas para suprir ausências por férias ou afastamentos de qualquer natureza.

No setor de Tecnologia da Informação, o gestor afirmou que os conhecimentos-chave sempre contam com redundância. Durante sua permanência na empresa, nunca enfrentou situações críticas decorrentes de saídas inesperadas. Um ponto relevante destacado foi que todos os sistemas desenvolvidos seguem um padrão específico. Mesmo que os profissionais não detenham conhecimento específico sobre um determinado sistema ou que colaboradores-chave deixem a equipe, é possível capturar as informações necessárias para a continuidade operacional ao analisar o padrão estabelecido. O gestor enfatizou que isso não é algo trivial, exigindo um profissional bem treinado com conhecimento sobre a arquitetura, linguagem ou tipo de sistema. Apesar do risco, essa situação nunca se materializou, concluindo sua contribuição.

Durante a entrevista com a gestora 1, responsável pela Controladoria, foram abordadas duas questões específicas. A primeira indagava sobre a existência de discussões institucionais relacionadas ao envolvimento do corpo executivo na promoção de uma cultura de retenção de conhecimento e formalização de procedimentos. A gestora respondeu que, via controladora (*holding*), há uma demanda considerável para a formalização de políticas e procedimentos, embora não exista uma rotina de fiscalização interna em relação

ao mapeamento de informações. No entanto, destacou que a organização incentiva fortemente o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, visando fortalecer a base de conhecimento necessária para suas atividades.

A segunda pergunta adicional abordou a prática de compartilhar conhecimentos adquiridos durante treinamentos ou cursos dentro da equipe, questionando se havia alguma rotina institucional para esse fim. A gestora 1 esclareceu que, embora não seja uma obrigação formal da instituição, ela considera comum a prática de compartilhar aprendizados com a equipe. Ela enfatizou a importância do aprendizado contínuo, ressaltando que, dada a natureza dinâmica do ambiente de trabalho, é crucial estar bem-preparado para enfrentar os constantes desafios e operações, uma vez que a pressão por resultados é sempre elevada.

Durante a entrevista com o gestor 2, responsável pelo setor de Crédito Corporativo, também foi feita uma pergunta adicional. Abordando uma perspectiva mais institucional, especialmente considerando sua participação no comitê executivo, foi indagado se ele percebe algum benefício em compartilhar informações mais abrangentes sobre o funcionamento diário e as figuras-chave do setor comercial com as demais áreas do banco. A pergunta buscava entender se esse compartilhamento poderia ser vantajoso, seja como uma estratégia para atrair talentos ou para proporcionar uma compreensão mais clara aos colaboradores sobre o contexto em que desempenham suas funções dentro dessa complexa cadeia. Sua resposta enfatizou a importância dos *town halls*, reuniões executivas e palestras semestrais como iniciativas destinadas a aproximar os membros mais juniores da equipe, proporcionando-lhes informações valiosas sobre as atividades do setor. Ele destacou que quanto mais os colaboradores compreendem o negócio, melhor conseguem se posicionar e contribuir para o seu desenvolvimento.

## 5 Conclusões e recomendações de melhorias de processos

A minuciosa análise relacionada à gestão do conhecimento, memória organizacional, eficiência e eficácia organizacional na instituição financeira alvo, revela um complexo conjunto de práticas, desafios e possíveis resoluções. A incursão nas entrevistas realizadas com os gestores proporciona discernimentos perspicazes acerca da progressão profissional, intercâmbio de conhecimento, instrumentos de documentação e abordagens para contornar a problemática da rotatividade do quadro de colaboradores. A presente investigação almeja entrelaçar esses elementos, delineando uma panorâmica abrangente das dinâmicas internas que permeiam a gestão do conhecimento no contexto da instituição financeira. Esse esforço analítico visa não apenas a exposição dos modos operacionais existentes, mas também a delineação de trajetórias prospectivas e melhorias aplicáveis à efetividade organizacional.

A entrevista com os gestores proporcionou *insights* valiosos sobre a gestão do conhecimento na instituição, destacando tanto práticas eficazes quanto áreas de aprimoramento. A ascensão profissional dos gestores, iniciando como estagiários e progredindo para cargos de liderança, evidencia um modelo meritocrático que promove o desenvolvimento interno. No entanto, a falta de familiaridade generalizada dos gestores com a gestão do conhecimento sugere uma oportunidade de fortalecer a conscientização sobre essa disciplina estratégica.

A diversidade nas práticas de compartilhamento de conhecimento entre os departamentos aponta para a necessidade de uma abordagem mais uniforme e coordenada. Enquanto algumas áreas adotam reuniões regulares, outras dependem mais de interações informais, revelando a ausência de uma estratégia corporativa consolidada. A implementação de uma plataforma digital centralizada, incorporando elementos de redes corporativas, pode facilitar a colaboração e promover um compartilhamento mais eficaz entre os departamentos. Essa abordagem integrada visa unificar as práticas, minimizando a fragmentação das informações.

A variedade de ferramentas utilizadas para documentação e compartilhamento de conhecimento destaca a falta de padronização na

organização. Para superar essa fragmentação, a instituição pode investir na implementação de uma plataforma única e abrangente que atenda às necessidades de todos os departamentos. Treinamentos específicos devem ser oferecidos para garantir que todos os colaboradores estejam proficientes nas ferramentas adotadas. Além disso, a criação de grupos de trabalho interdepartamentais, dedicados à avaliação regular da eficácia das ferramentas, pode garantir adaptações contínuas às necessidades organizacionais.

A gestão da rotatividade de pessoal se torna um desafio significativo. A criação de manuais deve ser acompanhada de iniciativas práticas, como programas de mentoria, nos quais novos colaboradores são orientados por membros mais experientes. Adicionalmente, a instituição pode investir em uma base de conhecimento *online* acessível a todos os colaboradores, servindo como um recurso contínuo para consulta. Incentivar a participação em conferências e *workshops* externos também pode enriquecer a experiência profissional e mitigar os impactos da rotatividade.

A preservação de conhecimentos críticos deve ser uma prioridade organizacional, especialmente diante de saídas abruptas. A empresa pode instituir políticas formais de documentação, enfatizando a criação de manuais detalhados para processos sensíveis. A automação de rotinas manuais pode reduzir a dependência de conhecimentos operacionais específicos. Simulações periódicas de transferência de conhecimento em situações hipotéticas de saídas abruptas podem revelar vulnerabilidades e orientar melhorias preventivas, fortalecendo a resiliência organizacional.

A formalização de políticas e procedimentos deve ser acompanhada de uma cultura organizacional que promova a retenção de conhecimento. Práticas de reconhecimento e recompensa para aqueles que contribuem significativamente para a documentação e compartilhamento de conhecimento podem fomentar uma cultura proativa. Estabelecer métricas de desempenho relacionadas à gestão do conhecimento pode servir como um indicador tangível para avaliar o sucesso da instituição nesta área.

O compartilhamento de aprendizados deve ser formalizado como parte integrante do ciclo de aprendizado contínuo. Elaborar um programa institucional de compartilhamento de conhecimento, incentivando a apresentação regular de aprendizados em fóruns internos, pode disseminar boas práticas. Além disso, a criação de uma comunidade virtual dedicada ao compartilhamento de conhecimento pode proporcionar um espaço colaborativo para discussões e intercâmbio de experiências.

Em suma, a análise detida das práticas de gestão do conhecimento na instituição em foco, destaca a necessidade de uma abordagem holística e integrada. Os *insights* obtidos sugerem a importância de uma conscientização mais abrangente sobre os princípios da gestão do conhecimento entre os gestores, bem como a implementação de práticas e ferramentas uniformes para promover um compartilhamento eficaz de informações entre os departamentos. O delineamento de estratégias abrangentes, como a introdução de uma plataforma digital centralizada e a criação de programas de mentoria, visa não apenas corrigir lacunas identificadas, mas também fortalecer a resiliência organizacional face aos desafios dinâmicos do setor de atuação da empresa.

Partindo desse pressuposto, é importante reconhecer a necessidade de uma cultura organizacional proativa e incentivadora da gestão do conhecimento. A formalização de políticas e procedimentos deve ser complementada por práticas de reconhecimento que valorizem os esforços individuais na documentação e compartilhamento de conhecimento. A instituição deve considerar a incorporação de métricas de desempenho específicas relacionadas à gestão do conhecimento, proporcionando uma avaliação tangível do progresso e da eficácia das iniciativas implementadas.

Em última instância, o presente estudo sugere que a gestão do conhecimento não se resume a uma prática operacional, mas sim um componente essencial para a sustentabilidade e excelência organizacional. A implementação eficaz das estratégias propostas não apenas aborda as lacunas identificadas, mas também promove uma cultura de aprendizado contínuo e colaboração, elementos cruciais para a inovação e adaptação em ambientes empresariais dinâmicos. Nesse sentido, a instituição está não apenas respondendo às demandas contemporâneas, mas antecipando-se às transformações futuras no cenário global.

## 6 Referências Bibliográficas

ARGYRIS, C. Chris Argyris: The Manager's Academic. Business: The Ultimate Resource, New York, n. 964, 2003

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. Porte de empresa. Rio de Janeiro: BNDES, 2016. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 02 nov. 2023.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working knowledge: How organizations manage what the know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DRUCKER, P. F. Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions. California: Harper & Row, 1964.

DRUCKER, P. F. A prática da administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

ELKINGTON, J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Waterloo: Alternatives Media, Inc. 1997.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Boston: Harvard Business Review, 1992.

LEONARD, D.; SWAP, W. Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom. Boston: Harvard Business Review Press, 2005.

MANZINI, E.J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, Bauru, v.2, p.10, 2004. Disponível em: <[https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini\\_2004\\_entrevista\\_semi-estruturada.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf)>. Acesso em: 30 out. 2023.



MARTINS, Everton. Entrevista: Técnica de coleta em pesquisa qualitativa. Blog PPEC, Campinas, v.8, n.1, ago. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/blog/index.php/2018/08/15/entrevista/>>.

Acesso em: 30 out. 2023.

NASCIMENTO, F. P. Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC. Brasília: Thesaurus, 2016

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

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. Boston: Harvard Business Review Press, 1985.

RAMOS, A. G. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. Revista de Administração Pública, v.18, n.2, p.3-12, 1984.

RUIGROK, W.; VAN TULDER, R. The Logic of International Restructuring. Abingdon: Routledge, 1995.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013. Brasília: DIEESE, 2013 Disponível em: <[https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 02. nov. 2023.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005

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

TAYLOR, F. W. The Principles of Scientific Management. Nova York: Harper & Brothers, 1911.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*.

## **Anexo 1**

### **Roteiro de perguntas feitas nas entrevistas**

Pergunta 1 – Você autoriza a gravação e transcrição dessa entrevista para fins de trabalho acadêmico?

Pergunta 2 – Poderia descrever brevemente seu cargo, tempo na organização e áreas que gerencia ou já gerenciou?

Pergunta 3 – Você já estudou ou leu a respeito do tema gestão do conhecimento? Como foi o contato com esse tema?

Pergunta 4 – Existem reuniões ou grupos de discussão regulares para compartilhar insights e lições aprendidas dentro do departamento? Existe alguma rotina de compartilhamento de experiências melhorar os processos internos ou resolver desafios complexos?

Pergunta 5 – Quais ferramentas ou sistemas são usados para documentar e compartilhar o conhecimento dentro do seu departamento?

Pergunta 5.1 (apenas para a gestora de Controles Internos) – Considerando a experiência semelhante da área de TI – Sistemas, que utiliza diversos sistemas, você acha que as informações estão muito pulverizadas?

Pergunta 6 – Como sua equipe lida com a rotatividade de pessoal e a transferência de conhecimento entre os funcionários? Existe algum procedimento formal para isso?

Pergunta 7 – A(s) áreas(s) que você gerencia ou gerenciou já perdeu/perderam algo a saída repentina de alguém?

Pergunta 8 (apenas para a gestora da Controladoria) – De forma institucional, tendo em vista sua relação com o corpo executivo, existe hoje alguma discussão a respeito do tema? Algo sobre a administração superior incentivar que os gestores implementarem uma rotina de retenção de conhecimento das áreas?

Pergunta 8.1 (apenas para a gestora da Controladoria) – Quando alguém realiza esses treinamentos ou cursos, existe alguma rotina compartilhamento com a equipe, registro de informações importantes, apresentação etc.?

Pergunta 9 (apenas para o gestor do Crédito Corporativo) – De maneira institucional, tendo em vista sua participação no comitê executivo, você vê algum ganho em relação ao compartilhamento de informações sobre o funcionamento, dia a dia e pessoas chaves do comercial? Seja como uma forma de atrair talentos ou fazê-las entender onde estão inseridas nessa cadeia?