

Revista Brasileira de Ciências Sociais Aplicadas

GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL RELACIONAL: IMPACTOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Sylmara Giselle Holanda Ferreira Patrício
Mestre em Administração

Data de aceite: 30/09/2025

Todo o conteúdo desta revista está
licenciado sob a Licença Creative
Commons Atribuição 4.0 Interna-
cional (CC BY 4.0).



RESUMO: O presente estudo analisa o impacto da gestão do conhecimento no capital relacional em instituições financeiras. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, utilizando abordagem qualitativa, com gestores de instituições financeiras atuantes no Nordeste do Brasil. Os resultados indicam que práticas efetivas de gestão do conhecimento contribuem significativamente para o fortalecimento das relações interpessoais e para a fidelização de clientes, embora desafios como barreiras culturais e tecnológicas ainda sejam observados. O estudo contribui teoricamente ao aprofundar a compreensão do papel da gestão do conhecimento na construção do capital relacional e oferece implicações práticas para a gestão estratégica de instituições financeiras.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento; Capital relacional; Instituições financeiras.

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento tem se consolidado como um fator estratégico essencial para o desenvolvimento organizacional, especialmente em setores intensivos em informação, que são dinâmicos e mutáveis, como o financeiro. Sabe-se que instituições financeiras, em particular, enfrentam desafios contínuos para inovar e manter a competitividade em um ambiente de rápidas transformações tecnológicas e exigências crescentes por parte dos clientes.

Nesse contexto, o capital relacional emerge como um ativo intangível fundamental, representando o conjunto de relações estabelecidas com clientes, fornecedores, parceiros e outros stakeholders, que contribuem para a criação de valor e vantagem competitiva sustentável. Mahmood e Murabik (2020), pontuam que o capital relacional é caracterizado pela reputação e fidelização dos clientes. Todos esses recursos são ligados às relações externas da organização com seus fornecedores partes

interessadas e clientes. Nesse sentido, o capital relacional ou social é considerado como o vínculo que se forma nas relações organizacionais com os stakeholders e que impacta a vida da organização.

Corroborando com a definição Erikson et al. (2020) também definem o capital relacional como uma rede de relacionamento de uma organização com seus empregados e com seus clientes, fornecedores e parceiros, e que dessa forma, apresenta uma forte conexão com o capital de cliente, bem como todas as suas relações com os seus stakeholders. Dessa forma, o capital relacional se configura como um ativo intangível estratégico, integrado aos demais ativos intangíveis da organização.

Quintero et al. (2021) declara que a valorização de ativos intangíveis nas organizações tornou-se fundamental para conquistar vantagem competitiva em economias que enfatizam o conhecimento e a aprendizagem. Neste contexto, faz-se necessário destacar o conceito de conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi (1999) segundo eles é como um processo humano dinâmico que envolve a justificação de crenças pessoais na busca pela verdade. Eles também propõem a existência de dois tipos de conhecimento: o explícito, que se encontra em manuais e procedimentos, e o tácito, que é adquirido por meio da experiência e compartilhado de forma indireta, muitas vezes por meio de analogias e metáforas.

Enquanto Nonaka e Takeuchi (1997) definem ainda o conhecimento como um recurso dinâmico gerado a partir da interação entre experiência individual e contexto organizacional, a gestão do conhecimento se configura como o conjunto de práticas e processos que permitem capturar, estruturar e disseminar esse conhecimento para criar valor estratégico nas organizações. Segundo North e Kumta (2020) a Gestão do Conhecimento permite que indivíduos, equipes e organizações criem, compartilhem e apliquem o conhecimento de forma coletiva e sistemática para atingir seus objetivos estratégicos e operacionais.

Dessa forma, os ativos intangíveis, incluindo o capital relacional, constituem recursos estratégicos formados pelos vínculos entre colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros. A efetividade desses vínculos depende da capacidade da organização em gerenciar e compartilhar conhecimento de forma estruturada, destacando a gestão do conhecimento como mecanismo integrador que transforma informações em valor organizacional. Nesse contexto, torna-se relevante investigar como essas práticas se manifestam logo, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da gestão do conhecimento sobre o capital relacional em instituições financeiras.

MÉTODOS

Para o presente estudo utilizou-se um abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, buscando assim, captar as nuances do fenômeno. Segundo Minayo (2010), a abordagem qualitativa remete ao universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas, com 15 gerentes de instituições financeiras públicas e privadas da região nordeste do Brasil. As entrevistas aconteceram por meio do Google Meet e ligações de voz e vídeo pelo WhatsApp, com, em média, 25 minutos de duração. O roteiro de perguntas abordou trajetória profissional, participação em práticas de aprendizagem, percepções sobre relações interpessoais e atendimento.

Para garantir a confidencialidade das informações e preservar a identidade dos participantes, os entrevistados foram codificados por meio de identificadores alfanuméricos, variando de E01 a E15. Essa estratégia permitiu organizar e apresentar os dados de forma

ética e sistemática, evitando a exposição de nomes ou qualquer informação que pudesse comprometer a privacidade dos gestores envolvidos na pesquisa.

As entrevistas realizadas foram submetidas à técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), o que possibilitou a identificação de categorias alinhadas ao objetivo da pesquisa. A partir da leitura e codificação do material, emergiram duas categorias centrais: I Práticas de gestão do conhecimento em instituições financeiras e II Capital relacional e suas interfaces no contexto financeiro.

Cada categoria foi detalhada em subcategorias, permitindo captar de forma mais precisa os aspectos relacionados à disseminação e utilização do conhecimento, bem como às dinâmicas de relacionamento entre colaboradores, clientes e parceiros. A síntese dessas categorias encontra-se sistematizada no Quadro 1.

| Categoria | Subcategorias |
|--|---|
| • Práticas de Gestão do Conhecimento em Instituições Financeiras | • Mecanismos de compartilhamento de informações • Processos de aprendizagem organizacional • Uso de tecnologias para GC • Barreiras e facilitadores da disseminação do conhecimento |
| • Capital Relacional e suas Interfaces no Contexto Financeiro | • Relações interpessoais entre colaboradores • Relacionamento com clientes e fidelização • Relações com fornecedores e parceiros estratégicos • Impactos da GC na construção de confiança e cooperação |

Quadro 1: Categorias e subcategorias de análise

Fonte: Elaborada pela autora

Como resultados da análise, buscou-se captar as percepções dos gestores sobre a efetividade da gestão do conhecimento e sua relação com o capital relacional. O primeiro enfoque refere-se à conexão entre a difusão do conhecimento e a trajetória profissional, assim como à construção das relações entre

colaboradores e clientes. O segundo envolve a aplicabilidade do conhecimento no cotidiano das instituições financeiras. As análises permitem compreender de que maneira os vínculos estabelecidos entre colaboradores, clientes e parceiros se articulam com os processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise das entrevistas, cada categoria foi cuidadosamente estruturada e discutida à luz da literatura especializada, permitindo articular os achados com os referenciais teóricos sobre gestão do conhecimento e capital relacional. As percepções dos entrevistados foram sistematicamente incorporadas, servindo como evidências concretas para ilustrar os fenômenos observados e possibilitar uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas organizacionais.

Essa abordagem metodológica favorece a integração entre teoria e prática, evidencian- do como as práticas de gestão do conhecimento influenciam o fortalecimento das relações interpessoais, a interação com clientes e parceiros, e, consequentemente, a criação de valor dentro das instituições financeiras

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Os dados evidenciam que a gestão do conhecimento está fortemente presente no cotidiano das instituições financeiras analisadas, seja por meio de mecanismos de compartilhamento de informações, treinamentos formais ou informais. O Entrevistado E07 citou “através das trilhas de conhecimento, dos cursos na área educacional da empresa eu consigo aprender muito, mas não posso esquecer do suporte que os próprios colegas dão, isso sempre ajuda também.”

Alguns gestores ressaltaram que a troca de informações ocorre tanto em espaços formais quanto em conversas informais, configurando um fluxo contínuo de aprendizagem. Como pontua E11 “Parte das habilidades e competências que o nosso trabalho exige é adquirido na universidade corporativa, outros conhecimentos são adquiridos com os colegas veteranos.”

Esses achados estão em consonância com Santos Júnior (2021), que propõe um framework específico para gestão de conhecimento em bancos públicos, destacando que o compartilhamento estruturado de informações é essencial para enfrentar contextos de crise e inovação. Sobre isso E13 afirma que as formações do ambiente de aprendizagem da organização é bem atualizado, mas a experiência dos colegas ajuda muito na hora de formular estratégias para fechar novos negócios. Porque os colegas dão dicas práticas que já deu certo com eles.”

Do mesmo modo, Brasileiro (2023) reforça que práticas como educação corporativa, mentoring e benchmarking se mostram decisivas para reduzir perdas de conhecimento em cenários de alta rotatividade e consequentemente maior alcance de resultados organizacionais. E03 afirma, que eu sua opinião percebe que nem todos os colegas aproveitam ao máximo todos os benefícios e conteúdos das universidades corporativas, entretanto, aqueles que mais procuram se capacitar, acabam conseguindo melhores resultados e, consequentemente, cargos mais elevados na empresa.

Por fim, as falas destacadas transcrevem que a gestão do conhecimento deve ser compreendida como um processo dinâmico que envolve criação, difusão, armazenamento e aplicação do conhecimento, alinhado às necessidades de inovação do setor financeiro Santos et al. (2023).

CAPITAL RELACIONAL E SUAS INTERFACES NO CONTEXTO FINANCEIRO

No que se refere ao capital relacional, as entrevistas indicaram que a gestão do conhecimento contribui diretamente para a qualidade das relações interpessoais, o fortalecimento da confiança entre equipes e a construção de vínculos duradouros com clientes e parceiros estratégicos. Diversos gestores apontaram que a gestão do conhecimento auxilia no atendimento mais personalizado e na fidelização de clientes.

O E06 por exemplo, afirma “as trilhas no ambiente de aprendizagem me ajudaram muito com dicas e insight no atendimento aos clientes, me ajudaram a personalizar o atendimento” o mesmo foi destacado pelo E01 que ratificou a afirmação “meu atendimento melhorou a medida que eu fui aprendendo com os cursos da universidade corporativa e com os colegas sobre as melhores práticas, vamos aprendendo a tratar como cliente como único e sabendo reconhecer as características de cada um, isso eleva a nossa forma de atender e ajuda na construção do relacionamento com o cliente.”

Essa percepção encontra respaldo em Bagatini e Feil (2022), que demonstram como a mensuração do capital intelectual em instituições financeiras deve contemplar o capital relacional como ativo estratégico. Corroborando com a afirmação E14 jutifica:

“O meu atendimento e consequentemente a minha relação com os clientes melhorou consideravelmente, porque vamos aprendendo as melhores técnicas e aplicando no dia a dia.”

Complementarmente, o E03 pontua que até a relação entre ele e os colegas melhorou consideravelmente, pois existem trilhas que são relacionadas aos relacionamentos interpessoais. O mesmo relata, que em sua experiência, isso auxiliou na construção das relações diárias com os colegas e clientes.

E08 também dividiu sua experiência e afirmou que “Os cursos de relações interpessoais que participamos são bastante teóricos, mas consigo aplicar grande parte do que aprendo no dia a dia, principalmente na forma de conduzir reuniões, resolver conflitos entre equipes e melhorar o atendimento aos clientes.” Reforçando esta importância da aplicabilidade prática no ambiente de trabalho, pois o desenvolvimento de habilidades interpessoais é fundamental para a eficácia organizacional, pois facilita na gestão de conflitos, a colaboração entre equipes e consequentemente no clima da organização.

De forma geral, a análise evidencia que a gestão do conhecimento exerce papel importante no fortalecimento do capital relacional nas instituições financeiras estudadas. As práticas de compartilhamento e aplicação do conhecimento contribuem para o desenvolvimento de vínculos mais sólidos entre colaboradores, clientes e parceiros, potencializando a cooperação e a confiança organizacional.

CONCLUSÃO

Considerando os resultados obtidos nas análises, os achados evidenciam que a gestão do conhecimento desempenha um papel importante e até mesmo decisivo, tanto na operacionalização das atividades quanto no fortalecimento do capital relacional dentro das instituições financeiras. Além disso, foi possível observar que as práticas de compartilhamento, aplicação e disseminação do conhecimento se mostraram essenciais para a construção de vínculos interpessoais sólidos, para a melhoria do atendimento a clientes e para o desenvolvimento de relações estratégicas com parceiros.

Percebe-se ainda que o ambiente de aprendizagem organizacional, por meio de cursos, trilhas de conhecimento e experiências compartilhadas entre colegas, contribui significativamente para a aplicabilidade prática das

competências adquiridas, e isso acaba impactando diretamente na eficácia das interações profissionais e no desempenho organizacional.

Esses resultados reforçam a interdependência entre a gestão do conhecimento e o capital relacional, fornecendo subsídios importantes para a compreensão das dinâmicas de valor intangível no contexto financeiro. Além

disso, evidenciam que investimentos estratégicos em capacitação e compartilhamento de conhecimento contribuem diretamente para a construção de um clima organizacional positivo entre colegas e para o fortalecimento das relações com clientes, potencializando a colaboração, a confiança e a eficácia no atendimento.

REFERÊNCIAS

- BAGATINI, R.; FEIL, A. **Mensuração do capital intelectual em instituições financeiras: enfoque no capital relacional**. 2022.
- MAHMOOD, T.; MURABIK, S. M. **Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity**. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 160, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120248>. Acesso em: 05 set. 2025.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2010.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A organização criadora de conhecimento: como as empresas japonesas criam a dinâmica da inovação**. Tradução: M. H. Kocka. Oxford University Press, 1999.
- NORTH, K.; SCHARLE, Á. **European network of public employment services: practitioner toolkit on knowledge management**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.
- QUINTERO-QUINTERO, W.; BLANCO-ARIZA, A.; GARZÓN-CASTRILLÓN, M. **Capital intelectual: uma revisão e análise bibliométrica**. *Publicações*, v. 9, n. 46, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/publications9040046>. Acesso em: 06 set. 2025.
- SANTOS JÚNIOR, D. B. **Gestão do conhecimento em bancos públicos: framework e práticas estratégicas**. 2021.
- BRASILEIRO, T. M. **Educação corporativa, mentoring e benchmarking em cooperativas financeiras**. 2023.