

A Gestão do Conhecimento sob o ponto de vista de colaboradores de uma Instituição Financeira localizada na Cidade Polo de Passo Fundo- RS

Esp. Simone Dutkevicz (MBA em Economia e Gestão Empresarial pela UPF; simonedutkevicz@gmail.com)

Ms Nadia Mar Bogoni (Professora na Universidade de Passo Fundo –UPF- Mestre em Contabilidade pela FURB; nbogoni@upf.br)

Ms Rodrigo Marciano da Luz (Professor na Universidade de Passo Fundo-UPF- Mestre em Contabilidade pela FURB; rluz@upf.br)

Ms. Rafael Pavan (Professor na Universidade de Passo Fundo-UPF- Mestre em Educação pela UPF; rafael@auditare.com.br)

Esp. Maria Elena Bueno de Melo (Professora na Universidade de Passo Fundo-UPF) – Esp. Em Contabilidade pela UPF; abueno@upf.br)

Esp. Luciana Bueno de Melo (Professora na Universidade de Passo Fundo-UPF- Esp. Em Contabilidade pela UPF; lbm@upf.br)

Acadêmica Mariza de Almeida (Graduanda de Curso de Ciências Econômicas – UPF; mariza.de.almeida@hotmail.com)

Abstract: Currently the knowledge is considered one of the principal professional and personal resources. Innovation goes hand in hand with knowledge and many companies stand out through this combination. In Brazil, we are still lagging behind compared to other countries when it comes to generating wealth through knowledge. Often hold this knowledge only with the person can become a personal advantage, especially in a very competitive environment, as is the banking sector. So this research aims to identify if the employees of a bank of a country's southern region specific share or not knowledge, mapping the reasons why they do or do not do, and identify the ways in which the company encourages knowledge management .

Keywords: Knowledge Management. Innovation. Banks.

A Gestão do Conhecimento sob o ponto de vista de colaboradores de uma Instituição Financeira localizada na Cidade Polo de Passo Fundo- RS

Abstract: Currently the knowledge is considered one of the principal professional and personal resources. Innovation goes hand in hand with knowledge and many companies stand out through this combination. In Brazil, we are still lagging behind compared to other countries when it comes to generating wealth through knowledge. Often hold this knowledge only with the person can become a personal advantage, especially in a very competitive environment, as is the banking sector. So this research aims to identify if the employees of a bank of a country's southern region specific share or not knowledge, mapping the reasons why they do or do not do, and identify the ways in which the company encourages knowledge management .

Keywords: Knowledge Management. Innovation. Banks.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é um dos maiores ativos de uma organização, o qual traz muitas vantagens, tanto para a empresa quanto para as pessoas que fazem parte dela. De acordo com o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), 55% da riqueza do mundo provêm do conhecimento, o qual é fator decisivo para a competência empresarial.

Muitas mudanças ocorridas nos últimos tempos mudaram também a gestão do conhecimento, como por exemplo, o acesso à informação através da internet e a globalização. Drucker (1999), afirma que o recurso básico de uma sociedade é o conhecimento, onde os trabalhadores assumem um papel central e a liderança fica aberta a qualquer pessoa.

Atualmente a informação é gerada de uma forma extremamente rápida, o que torna difícil a sua total absorção, sendo necessário classificar e absorver somente o que é relevante. De acordo com Carvalho (2012), num mundo onde as atualizações de serviços e produtos nos levam a acreditar que o novo já nasce velho, poucas coisas estão tão sincronizadas com as inovações quanto à gestão do conhecimento.

O conhecimento em si não pode ser diretamente gerenciado, o que difere de gerenciar informações e dados, pois o conhecimento existe na cabeça das pessoas, sendo invisível para aqueles que aprenderam a gerenciar coisas; e para as organizações o que importa são as manifestações de conhecimento de cada pessoa, agregando valor aos processos de que participa (TERRA, 2005).

O conhecimento chamado de explícito pode ser expresso de diferentes maneiras, já o conhecimento tácito não é facilmente visível, sendo altamente pessoal e de difícil

compartilhamento e o conhecimento em si não é um nem o outro, mas sim os dois (NONAKA; TAKEUCHI,2008).

Mas infelizmente muitos indivíduos retêm o conhecimento e a informação para si mesmos por diversas razões. Medo de perder seu cargo ou ocupação na organização, busca de vantagem competitiva ou afirmação pessoal.

Uma organização não cria conhecimento por si mesmo, pois ele é criado pelos indivíduos, sendo muito importante então que a organização apoie e estimule atividades criadoras de conhecimento, o qual é cristalizado em nível de grupo através de diálogo e compartilhamento de experiência (NONAKA; TAKEUCHI,2008).

Nesse momento de compartilhamento é que muitos indivíduos parecem receosos, como se a divisão de informações e experiências fossem os deixar empobrecidos, quando na verdade é o contrário, pois diferente de todas as outras coisas, quanto mais conhecimento é compartilhado, mais conhecimento é gerado.

É importante que as organizações criem condições para desenvolver o potencial humano existente nela, desenvolvendo as competências individuais incentivando mudanças de atitudes para assim desenvolver recursos humanos orientados para o conhecimento (CHOO, 2003).

Frente a essas circunstâncias, esse estudo é proposto com o objetivo de analisar o comportamento, no que se refere à gestão do conhecimento, dos funcionários de uma instituição financeira, Polo Passo Fundo RS, que é composto pelas cidades de Passo Fundo, Erechim, Marau, Carazinho e Vacaria, verificando se o conhecimento é retido ou compartilhado e por que razões.

Dentre os objetivos específicos estão: identificar se os colaboradores compartilham o conhecimento; e de que forma; Verificar se a empresa estimula o compartilhamento do conhecimento; E mapear os motivos pelos quais as pessoas compartilham ou não as informações;

Além dessa introdução, o artigo apresenta no capítulo 2 uma revisão da literatura, composta pela caracterização da gestão do conhecimento, a gestão do conhecimento nas organizações, a inovação e a gestão do conhecimento nas instituições financeiras. No capítulo 3 apresentam-se os procedimentos metodológicos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Caracterização da gestão do conhecimento

Ao contrário de recursos naturais e financeiros, o recurso conhecimento não é facilmente classificado ou medido, tendo como uma de suas principais características o fato de ser reutilizável. Quanto mais utilizado e disseminado, maior seu valor, onde o efeito de depreciação ocorre de maneira oposta, à depreciação se acelera se o conhecimento não é aplicado (TERRA, 2005).

De acordo com Terra (2005, 5):

Gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, PROTEÇÃO e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders).

Para Colato e Beuren (2003), a gestão do conhecimento, capital intelectual, inteligência competitiva são caracterizadores da nova área de interesse da administração das organizações. Surgem como uma consequência da globalização, evolução tecnológica e do desmantelamento da hierarquia empresarial da era industrial, buscando administrar a utilização, criação e disseminação do conhecimento, a partir da premissa de que este se tornou um recurso econômico proeminente de grande importância nas organizações. Para os autores, a gestão do conhecimento, vista na perspectiva atual, surgiu na década de 1990, como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda corporação. Usada adequadamente, é tida como instrumento estratégico competitivo resistente ao modismo da eficiência operacional.

Já para Carvalho (2012), o conhecimento não é fácil de definir, e essa incapacidade de total explicação é uma característica essencial do conhecimento em si.

Existem dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O conhecimento explícito é visível ou tangível, codificado em linguagem, sendo fácil a sua transmissão de um indivíduo para outro. Já o conhecimento tácito não é palpável, sendo pessoal e de difícil compartilhamento (CARVALHO, 2012).

Uma organização converte o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice e versa, sendo quatro modos de conversão. A SOCIALIZAÇÃO, que é o conhecimento tácito em conhecimento tácito, ou seja, compartilhar e criar conhecimento através de experiência direta; A EXTERNALIZAÇÃO, que é a conversão de tácito para explícito, articulando conhecimento tácito através de diálogo e reflexão. A COMBINAÇÃO que é de explícito para explícito, onde existem sistematização e aplicação do conhecimento explícito e a informação; e a INTERNALIZAÇÃO, que é do explícito para o tácito, onde se aprende e se aplica conhecimento tácito na prática. Esse ciclo é conhecido como modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O conhecimento tácito, isoladamente é uma forma limitada de criação do conhecimento, a não ser que esse se torne explícito, não pode ser facilmente alavancado pela organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Conhecimento e informação embora muitas vezes usados juntos, eles tem significados diferentes, enquanto a informação é um meio necessário para extrair e construir o conhecimento, esse é definido como uma crença verdadeira justificada (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Para Carvalho (2012), dado não é informação, informação não é conhecimento e conhecimento não é dado. Esse último caracteriza-se como o registro de um evento. A informação é um conjunto de dados dentro de um contexto; e conhecimento é a informação que, devidamente tratada, muda o comportamento do sistema.

É crescente o número de pessoas, especialmente nos países desenvolvidos, trabalhando com diversas formas de conhecimento, formando um momento de transição do ambiente econômico, onde a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central (TERRA, 2005).

O conhecimento precisa ser constantemente realimentado e renovado para não perder espaço para competidores mais inovadores, pois em um mundo aonde as informações

chegam a tempo real, é preciso estar inovando sempre. De acordo com Terra (2005), o trabalhador do conhecimento (*knowledge worker*) existe desde o passado, onde representava uma minoria, mas hoje domina diversos setores econômicos, existindo aí também uma desigualdade de renda, que aumenta em grande parte por causa do impacto do conhecimento.

Confusões geradas por inevitáveis desacordos em um significado não são problemas, mas sim uma rica fonte de novo conhecimento, se a empresa souber como administrar, é claro, principalmente naqueles momentos de crise, quando as categorias tradicionais de conhecimento não dão mais retorno (NONAKA; TAKEUCHI,2008). E é a gestão do conhecimento dentro das organizações que veremos a seguir.

2.2 Gestão do conhecimento nas organizações

O conhecimento e os ativos intangíveis são muito importantes, mas poucas empresas têm processos sistemáticos e estratégicos para gerenciá-los, No entendimento de Terra (2005), essa falta de processos tem várias hipóteses, as quais são divididas em dois grandes grupos, que são as dificuldades inerentes da gestão do conhecimento e as dificuldades específicas das empresas brasileiras.

No conjunto dos países da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), estima-se que mais de 80 % do PIB das exportações está baseado nos setores intensivos em conhecimento ou tecnologia. Mas no Brasil a situação do comércio externo é oposta, pois são os setores primários, que são menos intensivos em conhecimento que tem superávits comerciais (TERRA, 2005).

Apesar dessas hipóteses pouco otimistas, pouco a pouco a gestão do conhecimento ganha destaque e recursos nas empresas brasileiras, pois os dirigentes descobrem que fora do Brasil existe um grande número de empresas que reportam resultados significativos em iniciativas de gestão do conhecimento (TERRA, 2005).

Infelizmente existem muitas lacunas do conhecimento, as quais muitas vezes são criadas porque o conhecimento não foi devidamente compartilhado ou foi ignorado. Isso pode acontecer desde o nível individual, organizacional ou interorganizacional. É preciso estar atento para que certas barreiras não sejam criadas (CARVALHO, 2012).

No entendimento de Carvalho apud Probst, Raub e Romhardt (2002), são três as principais barreiras; Barreiras ao uso do novo conhecimento, que está ligada a falta de preparo das pessoas e das organizações em lidar com o novo, isso porque superestimam as próprias habilidades ou temem perder o status de especialista; A segunda barreira é a cegueira organizacional, que decorre da excessiva valorização da rotina de processos da organização, o que causa o atrofiamento da capacidade inovadora; E a terceira barreira é a cultural que está relacionada a regras implícitas à cultura da organização e o bloqueio do uso do conhecimento.

É importante que as empresas estejam atentas a condições necessárias para a geração de conhecimento, a primeira delas é a autonomia, onde os membros de uma organização deveriam ter permissão de agir autonomamente, até onde permitem as circunstâncias, é claro, aumentando as chances de introduzir oportunidades inesperadas (NONAKA; TAKEUCHI,2008).

Outro fator importante para a geração de conhecimento é o caos criativo, o qual estimula a interação entre a organização e o ambiente externo, onde os indivíduos enfrentam

uma decomposição de rotinas e hábitos, o que é diferente da desordem (NONAKA; TAKEUCHI,2008).

Uma quarta condição seria a redundância, que significa a sobreposição intencional de informação sobre as atividades de negócio e a empresa como um todo (NONAKA; TAKEUCHI,2008).

Outra condição na espiral do conhecimento é a variedade, pois a complexidade de ambiente precisa combinar com a diversidade interna da organização para poder enfrentar os desafios apresentados (NONAKA; TAKEUCHI,2008).

2.2 Importância da Gestão do Conhecimento

Segundo Ávila e Freitas Jr. (2008), nos últimos anos, muitos estudos e trabalhos têm sido desenvolvidos na tentativa de apresentar a importância do entendimento e da implementação dos conceitos, princípios, modelos e ferramentas de gestão do conhecimento como um novo paradigma para a boa gestão e o sucesso nas organizações.

Para as empresas privadas, a gestão do conhecimento pode proporcionar vantagem competitiva quando melhora a qualidade dos produtos e serviços, aumenta a satisfação dos clientes, inova processos de trabalho, eleva a produtividade, conseqüentemente, aumentando a rentabilidade. No setor público, essa finalidade é bem mais ampla, isto é, transcende a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, possibilitando ao mesmo tempo maior transparência, ética e economia para o cidadão (ÁVILA; FREITAS JR., 2008).

Com o enfoque da gestão do conhecimento, as empresas passaram a se preocupar com seu capital intelectual e com sua inteligência competitiva. De forma que se inicia um novo processo para rever a organização, suas estratégias, estruturas e, principalmente, a cultura organizacional (COLAUTO; BEUREN, 2003).

Nos últimos anos um número considerável de empresas, em geral as mais inovadoras e líderes em seus segmentos, passou a reconhecer o conhecimento como fator crítico para a competitividade e tomar ações consistentes com esta visão (TERRA, 2005). Para o autor, processos, iniciativas e práticas de gestão do conhecimento estão se tornando cada vez mais evidentes em diversos segmentos da economia.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação à melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber administrar dados e informações, saber gerenciar seus conhecimentos. Trata-se da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la. Para os autores, a importância da gestão do conhecimento está na identificação, na criação, na renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização.

Para Terra (2005), a gestão do conhecimento está contribuindo de maneira efetiva para a produtividade do trabalhador brasileiro e para a evolução dos modelos gerenciais das organizações brasileiras. Em alguns casos, isto significa a mudança do foco e atenção aos processos de aprendizado organizacional a partir de uma base mais sólida sobre teorias de gestão da informação e também sobre teorias de aprendizado, criatividade e conhecimento. Segundo o autor, não é coincidência que empresas que investem mais fortemente em treinamento e em inovação de produtos e serviços também tendam a ser mais receptivas para a gestão do conhecimento, pois sabem que o investimento no aprendizado individual e coletivo podem gerar mais produtividade e competitividade.

2.3 Inovação

Cada vez mais se percebe que o conhecimento e a inovação são indispensáveis para se obter vantagem competitiva, as quais precisam ser reinventadas com muita rapidez e os setores detentores de pouca tecnologia vão ficando para trás.

A gestão do conhecimento e da inovação nas organizações cada vez mais avançam no sentido de se tornarem ferramentas de fundamental importância para a sobrevivência organizacional e a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável. É preciso salientar que a inovação por si só não garante vantagem competitiva, sendo necessário inovar continuamente.

Quando uma organização inova, além de processar inovação de fora para dentro, com o objetivo de resolver problemas e se adaptar ao ambiente em transformação, ela cria novos conhecimentos e informações de dentro para fora, recriando seu meio (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O aperfeiçoamento do conhecimento para o desenvolvimento da inovação organizacional possui características parecidas das *learning organizations*, que são organizações onde as pessoas aprimoram a capacidade de criar resultados desejáveis, estimulando novos pensamentos, e isso de forma conjunta, ou seja, aprendem juntas (SENGE, 1998).

Para a construção desse modelo, Senge propõem cinco disciplinas diferentes das tradicionais, que são o *pensamento sistêmico*, que é a visão do todo; o *domínio pessoal*, que possibilita aprofundar e esclarecer o objetivo individual; os *modelos mentais*, que são as imagens enraizadas que influenciam o modo de ver o mundo; a *visão compartilhada*, que é o compartilhamento dos membros de uma equipe reunidos em torno de uma missão; e a *aprendizagem em equipe*, a qual permite superar os limites da visão individual.

De acordo com Johnson (apud DAVENPORT; PRUSAK, 1998), “A vida média da inovação está se tornando cada vez mais curta. Alguns anos atrás pensávamos que tínhamos estabelecido uma dianteira definitiva no atendimento a nossos clientes. Agora ela se tornou um padrão da indústria”.

2.4 Gestão do conhecimento nas instituições financeiras

São consideradas instituições financeiras as pessoas jurídicas, públicas e privadas, que tenham como atividades principais ou acessórias a coleta, intermediação e aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

O Sistema Financeiro Nacional é composto pelos órgãos normativos, nos quais estão o Conselho Monetário Nacional (CMN), o Conselho Nacional de Seguros Privados e o Conselho Nacional de Previdência Complementar. As entidades supervisoras, que englobam o Banco Central do Brasil (Bacen), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Superintendência de Seguros Privados (Susep) e a Superintendência Nacional de Previdência Complementar.

E os operadores, que é composto por diversos integrantes, como por exemplo, as instituições financeiras captadoras de depósitos a vista, bolsa de mercadorias e futuros e demais instituições financeiras.

As principais instituições financeiras controladas pelo governo brasileiro são o Banco do Brasil, o BNDES, e a Caixa Econômica Federal.

Já no setor privado, as principais instituições financeiras são os bancos múltiplos, os bancos comerciais e os bancos de investimentos.

As instituições financeiras comercializam diversos produtos e serviços para diferentes públicos. A oferta no mercado é grande, portanto a necessidade dessas empresas estarem atentas à diversificação dos seus serviços e da concorrência, além de oferecer um bom atendimento, onde muitas vezes é o que retrai o cliente. Na definição de Gitman (2004), a área de serviços financeiros trabalha no desenvolvimento e entrega de serviços de assessoria e produtos para pessoas físicas, jurídicas e órgãos governamentais.

Atualmente percebe-se cada vez com maior intensidade, o foco dado à inovação tecnológica nos bancos, muitas operações realizadas eletronicamente, identificação digital, entre outros, gerando vantagem e colocando algumas instituições à frente de outras.

Trabalhos de pesquisa desenvolvidos em bancos examinaram as práticas destas organizações na adoção de inovações tecnológicas. Conceituou-se a inovação como a recombinação qualitativa de know-how residente nos ativos humanos e de capital da organização, representando a adoção de novas ideias, processos, produtos ou serviços que podem ser desenvolvidos internamente ou adquiridos externamente. Segundo pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI), seis em cada dez líderes no Brasil que comandam negócios inovadores, consideram que o grau de inovação no país deixa a desejar.

Para a inovação ser implantada, é fundamental ter um ambiente propício para isso. Assim, a cultura organizacional é o fator principal a ser levado em conta, onde se consideram cinco conceitos básicos, que são ideias, pessoas, transações, contexto e resultados. E é nesse sentido que a gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental, pois ela anda junto da inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa parte do trabalho tem o objetivo de esclarecer as escolhas que melhor se enquadram no desenvolvimento dessa pesquisa.

Para a elaboração deste artigo, fez-se uso de técnicas de pesquisa que seguem: quanto ao seu objetivo, pesquisa descritiva; quanto aos procedimentos, na primeira etapa bibliográfica seguindo num segundo momento para pesquisa do tipo levantamento ou survey, com abordagem quantitativa.

Segundo Raupp e Beuren (2004), a pesquisa descritiva caracteriza-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, não sendo tão preliminar como a primeira e não tão aprofundada como a segunda.

Nesse sentido, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros. Ainda sobre pesquisa descritiva Gil (2008) afirma que esse tipo de pesquisa possui como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa será na primeira etapa a pesquisa bibliográfica, pois tem como propósito desenvolver estudos referentes às bases teóricas que envolvem temas como gestão do conhecimento, e a gestão do conhecimento em

instituições financeiras. As pesquisas bibliográficas segundo Gil (2008) são desenvolvidas a partir das contribuições dos diversos autores acerca de determinado assunto, mediante consulta a livros, periódicos, etc.

Na segunda etapa do procedimento utilizou-se o método de pesquisa do tipo levantamento ou *survey*, que de acordo com Raupp e Beuren (2004), os dados podem ser coletados com base em uma amostra retirada de determinada população ou universo que se deseja conhecer, dando atenção para o fato de que nenhuma amostra é perfeita, podendo variar o grau de erro ou viés.

O método de abordagem quantitativo de pesquisa, segundo Richardson (1999), é o método quantitativo, o qual se caracteriza pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas, por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, até as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outras.

A utilização da abordagem quantitativa deve-se ao fato de relacionar características e mapear tendências da Gestão do conhecimento em uma instituição financeira – pertencente ao Polo de Passo Fundo.

Para atender o objetivo deste estudo, o instrumento utilizado foi o questionário, que segundo Gil (2008), é uma técnica de coleta de dados em que as perguntas propostas pelo pesquisador são respondidas por escrito pelo pesquisado.

O questionário utilizado possuiu perguntas fechadas, com questões que apresentam alternativas de respostas fixas. O questionário foi aplicado através de meio eletrônico (e-mail) aos funcionários das instituições financeiras dos municípios de: Passo Fundo, Erechim, Marau, Carazinho e Vacaria.

A população escolhida foram as Agências Bancárias pertencentes ao Polo de Passo Fundo que é composto pelas cidades de Passo Fundo, Erechim, Marau, Carazinho e Vacaria. Nesta pesquisa, a amostra configura-se como não probabilística do tipo amostragem por acessibilidade. Raupp e Beuren (2004), afirmam que a amostragem não probabilística faz uso do raciocínio, dependendo exclusivamente dos critérios do pesquisador para construir amostras.

Para a pesquisa têm-se um total de 50 questionários enviados e sendo que 28 questionários foram respondidos, totalizando 56%. Como limitação da pesquisa tem-se a dificuldade de obter retorno dos questionários enviados, a possibilidade de os respondentes não ter conhecimento sobre Gestão do Conhecimento.

O questionário foi aplicado no período de 10 de agosto de 2015 a 05 de setembro de 2015.

Os dados dessa pesquisa são avaliados através de uma análise multivariada. Nesse tipo de análise utilizam-se medidas que exploram as relações entre as variáveis do estudo, permitindo determinar quais delas contribuem para explicar certo comportamento (DIEHL; TATIM, 2004). No momento em que cada colaborador enviou suas respostas, automaticamente elas foram tabuladas e é nessa etapa do trabalho que é feita a interpretação desses dados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo faz-se a análise dos dados da pesquisa. A partir do retorno dos questionários enviados.

A maior parte dos respondentes são do sexo feminino, 82,1 %, o que é uma característica da maior parte das agências bancárias espalhadas pelo Brasil.

Com relação à faixa de idade, mais da metade tem entre 20 e 29 anos, caracterizando um ambiente com colaboradores mais jovens conforme pode ser visto no gráfico 1.

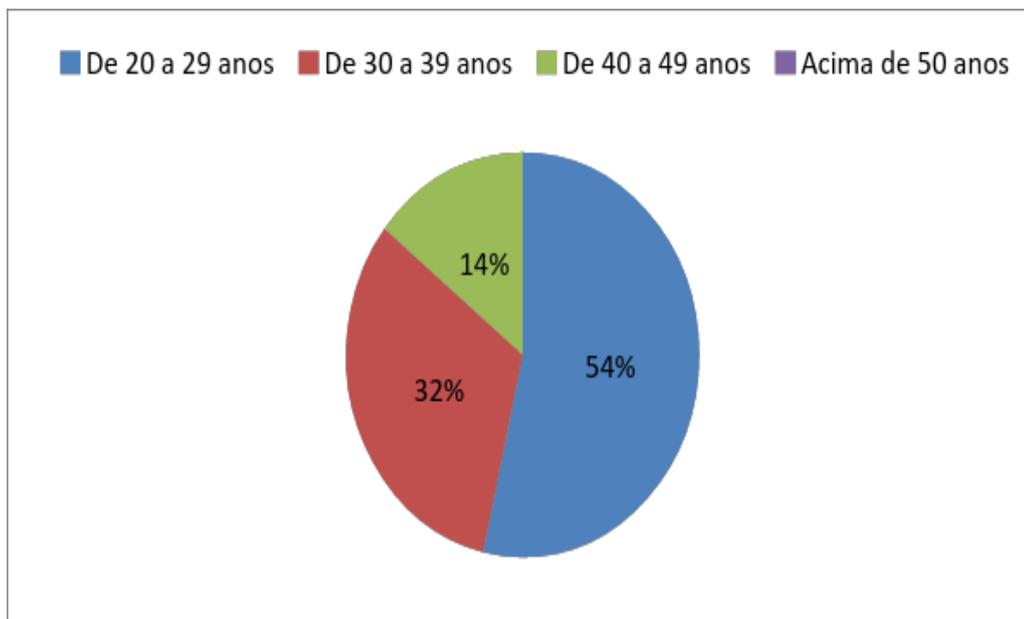


Gráfico 1- Qual a sua faixa de idade?

Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário.

Não se verificou relação da idade dos colaboradores com resistências as mudanças ou compartilhamento do conhecimento.

Referindo-se ao grau de escolaridade, 46% possuem especialização e 39% superior completo. Colaboradores cursando o nível superior correspondem a 11%.

A maior parte dos respondentes trabalham na instituição a mais de 8 anos (32%), seguido pelo período de 1 a 3 anos (29%). A menor porcentagem ficou para quem trabalha na instituição por um período de até um ano (4%).

No questionamento sobre qual seu cargo, colaboradores que trabalham como atendente, assistente ou caixa, correspondem a 46%, enquanto gerentes de contas e gerentes operacionais, juntos, correspondem a 54%.

Verifica-se uma relação do cargo ocupado com o grau de escolaridade. A maioria dos gerentes possui especialização, apenas um respondente nessa posição possui superior incompleto.

Conforme mostra o gráfico 2, 86% dos colaboradores sabem o que é ou já ouviram falar em gestão do conhecimento, enquanto apenas 14%, o que corresponde a 4 respondentes, não conhecem ou nunca ouviram falar sobre o tema.

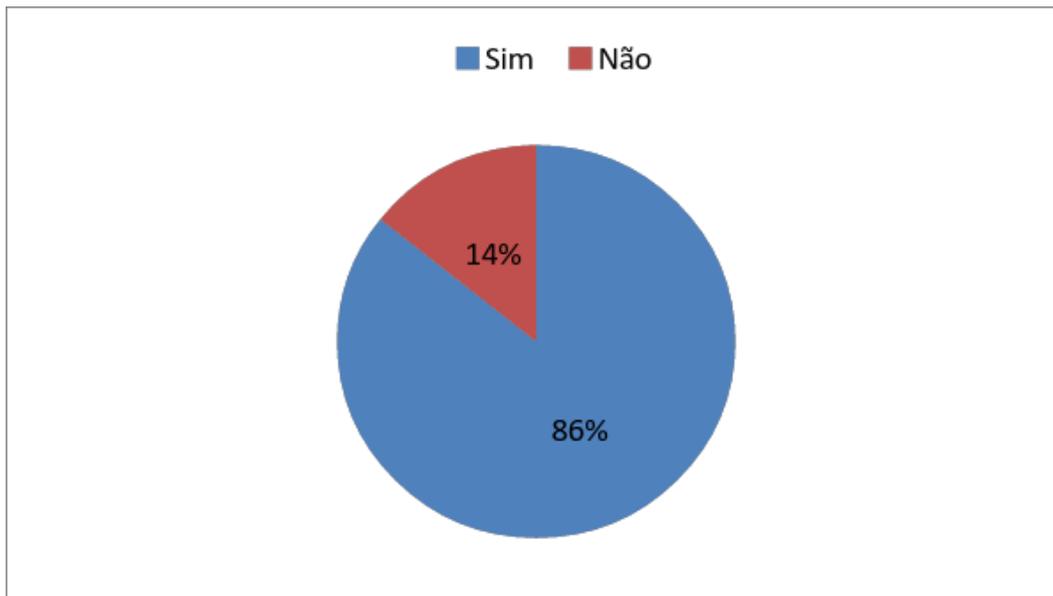


Gráfico 2 - Você conhece ou já ouviu falar em Gestão do Conhecimento?

Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário.

No questionamento sobre o compartilhamento do conhecimento com os colegas de trabalho, 64% responderam que sempre dividem o conhecimento, seguido por aqueles que compartilham com frequência, correspondendo a 32%. Nenhum colaborador respondeu que nunca compartilha o conhecimento, conforme visualizado gráfico 3.

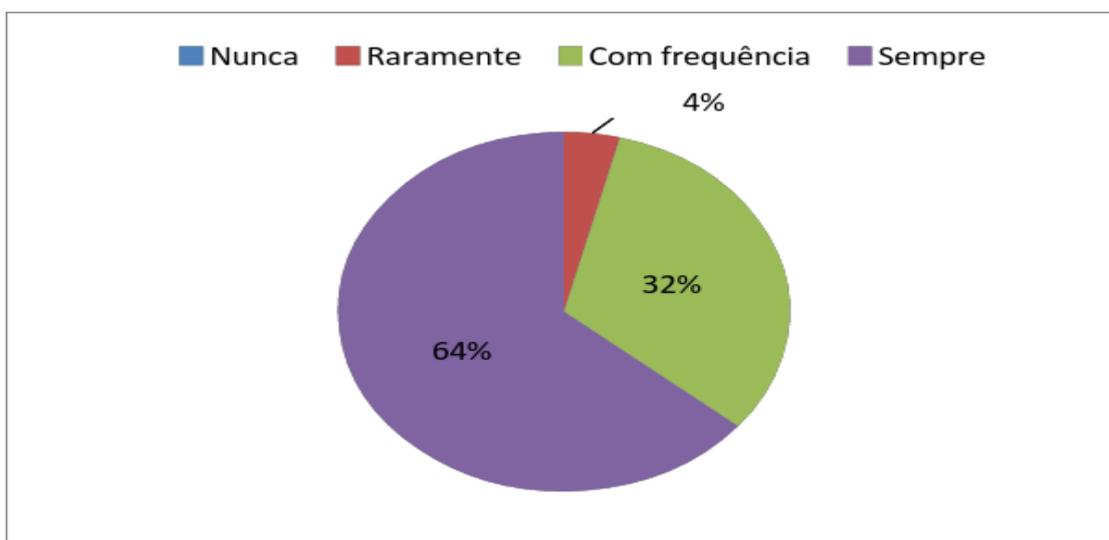


Gráfico 3 - Você compartilha o seu conhecimento com os colegas de trabalho?

Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário.

Sobre quais práticas a empresa utiliza para estimular a gestão do conhecimento, os treinamentos ficaram no topo com 54%. Integração de equipes corresponde a 32% e diálogos informais 14%. Quando questionados sobre o nível de resistência as mudanças, 46% afirmam possuir um grau baixo de resistência. Aqueles que não possuem nenhum tipo de resistência correspondem a 36% e 18 % possuem um nível moderado. Sendo que entre esses 18%, a maioria ocupa o cargo de gerente operacional.

A maioria dos colaboradores que responderam a pesquisa, afirmam que a empresa proporciona um ambiente que estimula a criatividade e a inovação, 64% afirmam que esse ambiente é proporcionado com frequência, 29 % consideram que é de forma rara e aqueles que consideram que a empresa sempre proporciona um ambiente com estímulo à criatividade e inovação 7%.

Foi questionado também se quando identificadas deficiências na gestão do conhecimento, são desenvolvidas estratégias para corrigi-las. A maioria, 68% responderam que as deficiências são corrigidas com frequência, 18% raramente e 14% sempre.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como objetivo identificar se os colaboradores de uma instituição financeira pelo Passo Fundo, compartilham ou não o conhecimento e também se a empresa proporciona um ambiente para esse compartilhamento.

Após a análise dos resultados obtidos por meio dos questionários aplicados, verificou-se que os funcionários compartilham seus conhecimentos, alguns com maior regularidade que outros, mas nenhum colaborador respondeu nunca na questão sobre dividir o conhecimento, o que é um fator muito positivo.

Mas com relação a resistência as mudanças, verificou-se que aqueles que possuem um pouco de dificuldade nesse item são os gerentes operacionais, onde seria interessante a empresa estimular mais os funcionários dessa área. De um modo geral, a posição da empresa na gestão do conhecimento é muito boa, estimulando a inovação, a divisão de conhecimento e tratando das dificuldades encontradas.

Como base no questionamento onde os colaboradores opinaram sobre quais práticas a organização ou os gestores poderiam adotar para estimular a gestão do conhecimento, foi destacada a importância de haver mais integração entre as diferentes equipes das agências, como por exemplo, área operacional e comercial e também entre diferentes agências.

Destacou-se também a necessidade de mais treinamentos de forma presencial, atualmente muitos são teóricos e realizados de forma online.

Muitos colaboradores afirmam também não dispõem de tempo para contribuir com a equipe, pois possuem diversas tarefas e precisam estar altamente concentrados na maioria do tempo.

Na sua maioria, os colaboradores compartilham os seus conhecimentos com os colegas e acreditam que a empresa estimula essa ação.

REFERÊNCIAS

ÁVILA T.J.T; FREITAS JR. O.G. O contexto Tecnológico da Gestão do Conhecimento: das Comunidades de Prática aos Portais Corporativos do Conhecimento. IN:ANGELONI, M.T.

(Org.) **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas.** Rio de Janeiro, Qualitymak, 2008.

CARVALHO, F. C. A. DE. **Gestão do conhecimento.** São Paulo: Pearson, 2012.

CHOO, C. W. **Gestão de informação para a organização inteligente.** Lisboa : Editorial Caminho SA, 2003.

COLAUTO, D.R.; BEUREN, I.M. Proposta para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea (RAC).** v.7, n.4, out/dez 2003, p. 163-185.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIEHL, A.A.; TATIM, D.C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.

MASTER, Ano XXII, n 140, Jun. Jul. Ago. 2015 pg 19.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

PROGRAMA gaúcho da qualidade e produtividade. 09 jul.2007. Ano 3. Num. 167.
Disponível em: <http://www.abc.org.br/abc/uploads/biblioteca/1184001861.7666A.pdf>
Acesso em: 08 jul. 2015.

RAUPP, Fabiano Maury. BEUREN, Ilse Maria. Caracterização da Pesquisa em Contabilidade. In. BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende .** São Paulo: Best Seler, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PIRES, Marcel Ginotti; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações Financeiras: uma Análise sob o Ponto de Vista de Gestores de Bancos. **RAC**. Edição Especial. 2004: 61-78.