

E agora, José? Um estudo sobre utilização dos instrumentos de Gestão do Conhecimento em uma agência bancária

And now Jose? A study on the use of Knowledge Management tools in a bank branch

Jéssica Martins da SILVA [1](#); Kelen Cristina de Lara de SIQUEIRA [2](#); Sandro RAUTENBERG [3](#)

Recibido: 23/11/2016 • Aprobado: 03/01/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Referencial teórico](#)
- [3. Metodologia](#)
- [4. Apresentação e discussão dos resultados](#)
- [5. Considerações](#)

Referências

RESUMO:

Considerando a importância da gestão do conhecimento para sustentação e desenvolvimento das organizações, este estudo, buscou verificar como os colaboradores de uma agência bancária utilizam os instrumentos de Gestão do Conhecimento disponibilizados pela empresa. Com abordagem qualitativa, foram obtidos dados e informações extraídas a partir de entrevistas semi-estruturadas realizadas com colaboradores de uma agência bancária. Após análise dos dados identificou-se que a instituição disponibiliza diversos instrumentos de Gestão do Conhecimento, contudo, alguns instrumentos não são utilizados pelos colaboradores. Os instrumentos mais lembrados e utilizados pelos entrevistados foram Gestão de Conteúdo (MAIER, 2007) e Narrativa e Tutoria (KEYS, 2006).

Palavras-chaves: Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Instrumentos De Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT:

Considering the importance of knowledge management to sustain and develop organizations, this study sought to verify how the employees of a bank branch use the Knowledge Management tools provided by the company. With a qualitative approach, data and information extracted from semi-structured interviews with employees of a bank branch were obtained. After analyzing the data, it was identified that the institution offers several Knowledge Management instruments, however, some instruments are not used by the collaborators. The instruments most remembered and used by the interviewees were Content Management (MAIER, 2007) and Narrative and Tutorial (KEYS, 2006).
Keywords: Knowledge; Knowledge Management; Knowledge Management Tools.

1. Introdução

As transformações econômicas, tecnológicas e sociais pelas quais as organizações, de modo geral, são influenciadas já não são novidades. Todas essas transformações exigem organizações aptas ou adaptáveis a esse cenário.

Para tanto, as organizações precisam adotar estratégias capazes de fazê-las acompanhar essa volatilidade ambiental e o volume de informações gerado por tal fenômeno. As organizações privadas, para alcançar um diferencial competitivo frente às demais e as organizações públicas para oferecer um serviço de qualidade aos usuários.

É neste sentido que a produção e o compartilhamento do conhecimento, vêm ganhando ênfase no meio organizacional. Partindo do pressuposto que o conhecimento está nas "cabeças" dos indivíduos nas organizações e que a informação somente se torna conhecimento quando entra no cérebro humano (Gottschalk, 2007), as organizações vêm incorporando no seu cotidiano métodos para gerir esse conhecimento de forma eficiente e eficaz.

Para Davenport e Prusak (1998) o conhecimento resulta das experiências construídas, valores, informação contextual e a acuidade do especialista estabelece uma forma para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Para os autores, nas organizações o conhecimento se encontra não só em documentos e arquivos, mas também em rotinas organizacionais, normas, procedimentos e diretrizes. Nesse momento, os instrumentos de gestão do conhecimento são os meios para uma melhor geração e compartilhamento das informações sobre a empresa.

No setor bancário, o qual exige precisão e acurácia dos colaboradores, considerando as peculiaridades das atividades e transações, onde um erro pode gerar grandes perdas financeiras, instrumentos de Gestão do Conhecimento que possibilitem ao colaborador o acesso a informações que embasem e sustentem suas atividades cotidianas e tomadas de decisão, se faz de grande relevância.

Diante deste contexto, o presente artigo buscou refletir sobre a seguinte questão norteadora: como os colaboradores de uma agência bancária utilizam os instrumentos de Gestão do Conhecimento disponibilizados pela empresa?

Neste sentido, o objetivo geral da pesquisa foi verificar como os colaboradores de uma agência bancária utilizam os instrumentos de Gestão do Conhecimento disponibilizados pela empresa, sustentando-se, principalmente, na Teoria de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e no conceito de instrumentos de Gestão do Conhecimento de Maier (2007) e Keys (2006).

2. Referencial teórico

2.1 Criação do Conhecimento

Os conceitos de conhecimento, de criação e gestão de conhecimento, são multidisciplinares e variam de acordo com suas aplicações, sendo difícil encontrar um consenso entre os autores. Considerando a perspectiva organizacional, Gottschalk (2007) define conhecimento como combinação entre informação, experiência, contexto, interpretação e reflexão. Para o autor o conhecimento é um recurso renovável que pode ser usado continuamente e que se acumula em uma organização pela sua utilização e ajuste com a experiência dos funcionários.

Os seres humanos têm conhecimento e este não pode existir fora das cabeças dos indivíduos nas organizações, considerando a premissa que a informação somente se torna conhecimento quando entra no cérebro humano. (GOTTSCHALK, 2007)

O processo de criação do conhecimento humano, também é alvo de discussões entre os autores. Neste artigo é adotada a epistemologia de Nonaka e Takeuchi, os quais desenvolveram em 1995 a "Teoria da Criação do Conhecimento", baseada na abordagem japonesa de criação

de conhecimento. Segundo essa teoria, o conhecimento é sustentado por uma interação social entre o tácito e o explícito, onde essa interação é denominada pelos autores como "conversão do conhecimento". (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

Conhecimento tácito, diz respeito a algo pessoal, difícil de formalizar, raramente visível e exprimível. Relaciona-se com às experiências vividas pelo indivíduo, seus *insights* e conclusões subjetivas, inclui *know how* concreto, técnicas e habilidades. Já, o conhecimento explícito diz respeito ao conhecimento que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática. (NONAKA e TAKEUCHI 1997)

A abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) considera que a criação do conhecimento inicia pela socialização e passa por quatro modos de conversão do conhecimento, formando um espiral (figura 1), onde o conhecimento é amplificado à medida que passa por esses quatro modos de conversão:

- Socialização – compartilhamento e criação do conhecimento tácito através de experiência direta. Trata-se do compartilhamento de experiências através da observação, imitação e prática;
- Externalização – articulação do conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão. É efetivada por meio de metáforas, relações, modelos, conceitos;
- Combinação – aplicação e sistematização do conhecimento explícito e da informação. Quando há a troca e compartilhamento, gerando um novo conhecimento;
- Internalização – aquisição e aprendizado de novo conhecimento tácito na prática. Tem forte relação com o "aprender fazendo" e se efetiva sob o compartilhamento de know-how.

Figura1: espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka & Takeuchi, 1997, p.80.

A primeira conversão do conhecimento ocorre com a socialização, onde o conhecimento tácito converte-se à conhecimento tácito. Na sequência, quando um grupo de indivíduos convergem em torno do mesmo conhecimento, que ainda é tácito, as conversas, discussões e reflexões tendem a levar a uma externalização do conhecimento, ou seja, é a solidificação do conhecimento tácito de cada um na criação de um novo conceito. Neste momento, o conhecimento tácito se torna conhecimento explícito. (NONAKA e TAKEUCHI 1997)

2.2 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento, como os demais conceitos aqui citados, apresenta uma grande variedade de definições, Dalkir (2005) realizou um levantamento onde encontrou mais de cem definições relevantes para o termo. O autor, considera que uma boa definição para gestão do conhecimento é aquela que considera a captura e o armazenamento do ponto de vista do conhecimento, juntamente com a valorização dos bens intelectuais.

Sob essa perspectiva, Dalkir (2005) conceitua a gestão do conhecimento como a coordenação deliberada e sistemática de pessoas da organização, tecnologia, processos e estrutura organizacional, que busca a criação de valor através da reutilização do conhecimento e da inovação e é alcançada por meio da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

Para Maier (2007) a gestão do conhecimento é definida como a função de gestão responsável por selecionar, regular, implementar e avaliar o conhecimento orientado para as metas estratégicas, que visam o melhor caminho da manipulação do conhecimento interno e externo à organização com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional. Para o autor, a implementação de estratégias de conhecimento compreende toda ação orientada para a pessoa, instrumentos organizacionais e tecnologias adequados para otimizar dinamicamente o nível de competências, educação e capacidade de aprender de toda a organização e seus membros, bem como para desenvolver a inteligência coletiva.

2.3 Instrumentos de Gestão do Conhecimento

Este artigo vale-se da definição de instrumento de Gestão do Conhecimento de Maier (2007), o qual define instrumento de Gestão do Conhecimento como um conjunto alinhado e claramente definido de medidas organizacionais, de pessoas e de tecnologia de informação e conhecimento, que podem ser implantadas propositalmente numa intervenção em uma base de conhecimento organizacional, suportada tecnologicamente, com objetivo de atingir metas relacionadas com o conhecimento. Para o autor, esses instrumentos são desenvolvidos para atingir algum objetivo, sendo caracterizado pelo tratamento de informação contextualizada como o objeto da intervenção e a independência do domínio de conhecimento e aplicam-se na organizações na busca de vantagem competitiva.

Maier (2007) menciona exemplos de instrumentos de Gestão do Conhecimento, como:

- Melhores práticas: o compartilhamento de uma nova estrutura organizacional com vários centros de excelência, boas práticas de um sistema de informação que contém e a adoção de aferição e modelos. É quando a organização se baseia em um modelo de práticas de sucesso já validado e reconhecido no mercado;
- Gestão de conteúdo: tem a finalidade de gerenciar repositórios de documentos importantes de uma organização, de maneira que os documentos gerados nas atividades diárias sejam organizados. Carvalho e Ferreira (2006) mencionam que recuperação, segurança e controle de versão de documentos são alguns dos requisitos da Gestão do conteúdo.
- Lições aprendidas: consiste em regras organizacionais, modelos de documentos e um sistema de tecnologia da informação. São vivências de sucesso ou insucesso, que são armazenadas e disponibilizadas aos indivíduos como conhecimento organizacional.
- E-learning: utiliza as tecnologias da informação e da comunicação, a fim de apoiar a aprendizagem dos processos, através da disponibilização de material e treinamento. Permite que os indivíduos acessem recursos como professores, outros indivíduos e conteúdo, a qualquer hora e de diferentes localizações geográficas.

Ainda como exemplo de instrumento de Gestão do Conhecimento, Keys (2006) menciona as Narrativas e Tutoria. As narrativas são uma ficção ou um caso real narrado para abordar um assunto a respeito do qual se deseja transferir um conhecimento, com o objetivo de explicitar as ações e a interação entre indivíduos ou outros eventos organizacionais, os quais ocorrem de maneira informal na organização. Já na tutoria, um indivíduo com habilidade e experiência em determinado assunto, se responsabiliza por um indivíduo pouco experiente, afim de desenvolver ou reforçar experiências.

Já na perspectiva de Saito et al (2007) os instrumentos da Gestão do Conhecimento são classificados como práticas e tecnologias para a Gestão do Conhecimento. Nessa percepção dos autores, as práticas são as melhores práticas, lições aprendidas, comunidades de prática, treinamento, repositórios de conhecimento, entre outros, e as tecnologias, por sua vez, tem como exemplo internet/intranet, *groupware*, *e-learning* e *Wiki*.

3. Metodologia

A pesquisa realizada trata-se de uma pesquisa descritiva quanto ao tipo, pois buscou-se verificar como os colaboradores de uma agência bancária utilizam os instrumentos de Gestão do Conhecimento disponibilizados pela empresa. A empresa pesquisada foi uma agência bancária localizada no município de Guarapuava, região centro-oeste do Paraná, a qual para fins de confidencialidade é identificada neste artigo com o nome fictício "Alpha".

Como método elegeu-se o estudo de caso, definido por Yin (2005) como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto específico da vida real, especialmente quando o contexto apresenta limites com o fenômeno e estes não estão claramente definidos. O autor defende o uso da abordagem do estudo de caso quando o foco do estudo é responder questões de "como" e "por que"; quando não se pode definir o comportamento das partes envolvidas no estudo. Já para Godoy (1995, p.25) o estudo de caso é "(...) um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular".

No que se refere à abordagem, optou-se pela abordagem qualitativa, baseando-se nas considerações de Godoy (1995) e Minayo (2001). Para Godoy (1995) as características fundamentais de uma pesquisa qualitativa são: (a) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; (b) o caráter descritivo; (c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador e (d) enfoque indutivo. De forma complementar Minayo (2001) defende que pesquisa qualitativa, nas ciências sociais, está voltada para um nível de realidade não quantificável, pois a mesma trabalha com significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, tratando com maior profundidade as relações, os processos e os fenômenos, não restringindo esses aspectos à quantificação de variáveis.

Considerando as ponderações a respeito de pesquisa qualitativa, julgou-se que a abordagem é mais adequada para o estudo, uma vez que o mesmo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: como os colaboradores de uma agência bancária utilizam os instrumentos de gestão do conhecimento disponibilizados pela Instituição?

O levantamento dos dados ocorreu por meio da observação, pesquisa documental e entrevista semi-estruturada, a qual é caracterizada por deixar o entrevistado decidir-se pela forma de construir a resposta, sendo uma forma especial de conversação. (MATOS, 2005)

As entrevistas ocorreram no mês de agosto de 2016 e foram realizadas de forma individual, com uma duração média de 20 minutos cada. Optou-se por entrevistar colaboradores atrelados diretamente ao atendimento ao público, o qual demanda conhecimento em inúmeros processos e agilidade nas respostas. Foram escolhidos colaboradores do nível hierárquico de gestão, pois tais cargos são ocupados por colaboradores que já desempenharam outras funções na organização, o que possibilita uma visão sistêmica dos processos. Assim, foram entrevistados um gerente de atendimento, um supervisor de atendimento e um supervisor de célula (local de apoio ao atendimento). Os nomes dos colaboradores foram mantidos em sigilo e as entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados.

O roteiro de entrevistas buscou identificar quais os instrumentos de Gestão do Conhecimento que a instituição disponibiliza aos seus colaboradores e como eles utilizam esses instrumentos na execução de suas atividades cotidianas. Após a realização das entrevistas, os resultados foram descritos e realizou-se uma triangulação dos dados revelados em campo com o exposto no referencial teórico, criando relação de significado entre os resultados obtidos.

4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Instrumentos de Gestão do Conhecimento na Alpha

Por meio da pesquisa documental, nos portais corporativos da empresa e durante a entrevista com os pesquisados, identificou-se que a instituição disponibiliza uma série de instrumentos de Gestão do Conhecimento aos seus colaboradores, destacando-se:

- Rede Alpha: sistema que concentra a maioria dos dados e informações referentes a conta corrente, poupança, investimentos, transferências e controle do módulo depositário (depósitos realizados em terminais de autoatendimento). Fornece dados referentes a extratos, saldos, acompanhamento de pedido e situação do cartão dos clientes. Além de informações sobre agências, como horários de atendimento, endereço e telefone;
- Manuais normativos: trata-se de uma página disponibilizada na intranet, contém todos os normativos vigentes e também os normativos revogados. Cada normativo é identificado por um conjunto de letras e números (XX0000), a busca por normativos é realizada por meio de uma janela de pesquisa, onde o manual normativo pode ser localizado por palavras-chaves ou por sua identificação alfanumérica. Nos manuais normativos são relacionados os procedimentos operacionais das diversas áreas da organização e estes documentos informam detalhadamente os processos. É possível realizar a assinatura de qualquer um dos manuais, assim quando ocorre alguma alteração no normativo, o usuário é alertado via e-mail;
- Wiki.Alpha: ferramenta de livre colaboração, disponibilizada na intranet da organização, na qual os colaboradores cooperam com dados e informações sobre determinado assunto;
- Portfólio Alpha: página disponibilizada na intranet, trata-se de um resumo básico dos manuais normativos, facilitando o acesso a informações. A página está dividida por categorias e é uma ferramenta de uso diário para sanar dúvidas simples e também para prestar informações rápidas aos clientes;
- Atendimento online ou telefônico: o colaborador tem a opção de sanar suas dúvidas através de um atendimento online via *chat* ou através de um 0800 disponibilizado pela empresa.
- Universidade Alpha: portal da empresa que disponibiliza cursos on-line, a respeito de temas variados. Cada colaborador, deve fazer no mínimo 60h de curso durante o ano.

A partir das descrições dos instrumentos de Gestão do Conhecimento identificados na instituição e considerando a perspectiva de Maier (2007), a respeito dos instrumentos de Gestão do Conhecimento, na Rede Alpha, os Manuais Normativos e o Portfólio Alpha caracterizam-se como Gestão do Conteúdo, pois são instrumentos organizados, passíveis de recuperação e organizam os documentos gerados nas atividades cotidianas dos colaboradores. Por sua vez, o Wiki Alpha é enquadrado como lições aprendidas, a partir da definição de Maier (2007) e também mencionado por Saito et al (2007), como um instrumento de Gestão do Conhecimento. Já, o atendimento on-line ou telefônico e a Universidade Alpha se enquadram como instrumento de Gestão do Conhecimento *e-learning*, pois valem-se das tecnologias da informação e comunicação, permitindo que os colaboradores consultem outros indivíduos, recursos e conteúdo

4.2 Utilização dos Instrumentos de Gestão do Conhecimento na Alpha

Os colaboradores pesquisados apresentam as seguintes características: o entrevistado 1 está na organização há 4 anos, o entrevistado 2 está há 2 anos e o entrevistado 3 possui 14 anos de empresa, atualmente desempenham as seguintes funções: supervisor de atendimento, supervisor de célula e gerente de atendimento, respectivamente.

Os entrevistados com mais tempo de organização relataram ter passado por diferentes áreas dentro da Alpha e participaram de diversas eventualidades (substituição temporária dos ocupantes de cargos de gestão, como supervisores e gerentes). Estes explicaram que é necessário desenvolver a autoaprendizagem, geralmente um colega experiente em determinada atividade ensina o outro colega a desempenhar uma nova função, fato que Keys (2006) classifica como tutoria (um indivíduo com habilidade e experiência em determinado assunto, se responsabiliza por um indivíduo pouco experiente a fim de desenvolver ou reforçar experiências).

“Fiquei uma semana sentado ao lado de uma estagiária, foi ali que aprendi. Depois dali fiquei sozinho na semana seguinte, o aprendizado foi com a colega ao lado [...] as atividades são repassadas no “se vire”! Aprendi muita coisa porque peguei muitas eventualidades, aí você aprende na marra, quando caia na fogueira, tinha que aprender. Acho que só o caixa que não jogam na “fogueira”. ” (Entrevistado 1)

“Não tive muita orientação, aprendi na prática e por iniciativa própria. Procurei nos manuais, não gosto de perguntar muito. Gosto de aprender por conta. Poucos gestores, uns 20%, tinham a intenção de me repassar alguma coisa. Na empresa tem esse problema, ninguém gosta de ensinar ninguém.” (Entrevistado 3)

“Comecei na área comercial e depois passei por outras áreas. Sempre tive acompanhamento de outro colega, uma pessoa passando informação e eu tomando nota de como procedia, tirava dúvida no ir fazendo. ” (Entrevistado 2)

O entrevistado 1 destacou a função de caixa, na Alpha, antes de ocupar a função, conforme relato do entrevistado, os colaboradores passam por um período de treinamento. Porém, antes de assumir as demais funções os colaboradores não realizam treinamentos específicos, somente depois de já estarem atuando na função, participam periodicamente de treinamentos. Contudo esses treinamentos são referentes à gestão e não à procedimentos e operações dessas funções.

Percebe-se nas falas dos entrevistados que os Manuais Normativos da empresa é o instrumento de Gestão do Conhecimento mais utilizado no desenvolvimento de suas atividades cotidianas:

“Utilizo mais os normativos, que a gente se obriga a consultar, até por segurança do que tá fazendo. Uso o atendimento online e o telefônico bastante. Uso todas as ferramentas e o colega. ” (Entrevistado 1)

“Uso mais os normativos e passo a passo dos sistemas dentro dos manuais. Às vezes, uso wiki.Alpha, portfólio[...]ajuda mais na área comercial ... e o site da empresa. ” (Entrevistado 2)

“A base da empresa tá nos normativos. Se quero atender a dúvida de um cliente de forma geral, uso o portfólio ou o site, o externo (site) é bem completo. ” (Entrevistado 3)

Sobre o processo de aquisição do conhecimento organizacional, dois pesquisados afirmaram fazer anotações em cadernos e mantém estes até hoje. Por sua vez, o entrevistado 3 declarou: “Não costumo fazer anotações, aprendi olhando e na prática. Acostumei a salvar em uma pasta os normativos que uso no dia-a-dia. Errei muitas vezes para aprender.”

Questionados sobre quando surge uma dúvida a respeito da execução de uma atividade, os pesquisados mencionaram que a consulta ao colega é a primeira opção - a chamada Narrativa (caso real narrado para abordar um assunto a respeito do qual se deseja transferir um conhecimento) de acordo com a classificação determinada por Keys (2006). Os colaboradores destacaram que nem sempre confiam no instrumento classificado por Maier (2007) como *E-learning*:

“A primeira fonte de consulta mais rápida é o colega, se não ficar claro, normativo. Se alguém indicar fica mais fácil no normativo pra procurar, o atendimento online e telefônico nem sempre conseguem ajudar, eles tem respostas prontas pra cada situação, se foge daquilo, não ajuda muito.” (Entrevistado 1)

“Com relação de alguma coisa nova, que saia da rotina, uma ordem de pagamento para o exterior, por exemplo, se não tem outra pessoa na agência que saiba, acaba sendo mais demorado. Não costumo abrir chamado, aconteceu várias vezes de a pessoa responder errado o chamado. Impressão de que eles têm menos conhecimento que nós. ” (Entrevistado 3)

Com relação à confiança nos instrumentos disponíveis, os Manuais Normativos além de

ser o instrumento de Gestão do Conhecimento mais utilizado pelos entrevistados, também são considerados os mais confiáveis, por eles. Contudo, os colaboradores pesquisados afirmaram que os normativos são complexos, isso pelo fato de apresentarem um grande volume de informações: “Confio nas ferramentas. Mas o normativo é complexo você não usa tudo. A tua parte é uma...” (Entrevistado 2)

“No normativo confio, se o normativo fala que tá OK e o colega fala o contrário, eu faço como tá no normativo. Eu sei que tô protegido, por mais que o normativo tenha algum equívoco. Mas nem sempre o normativo é claro. Tem interpretação diferente.” (Entrevistado 1)

“Confio no normativo é preto no branco, 95% das vezes. É o que tem de seguir, de mim até o presidente da empresa. Acho que nenhum banco tem essa estrutura de normativos que nós temos. Tem normativo pra tudo.” (Entrevistado 3)

Os pesquisados afirmaram que já ocorreram situações em que surgiram dúvidas a respeito de como proceder em relação a uma atividade e tiveram dificuldades em encontrar a solução. Assim, recorreram ao atendimento on-line ou telefônico, porém em alguns casos foi necessária a chamada “abertura de chamado”, onde uma dúvida ou questionamento é encaminhado para uma área específica da empresa, pois já se esgotaram as possibilidades de resolução do mesmo através dos Manuais Normativos ou do atendimento online/telefônico:

“[...] tive vários casos, tenho um caso relacionado a um cartão de crédito que tá em aberto. Abri vários chamados pra área responsável e ainda não resolveram. Não sei outra forma de proceder, segui as orientações do atendimento telefônico.” (Entrevistado 1)

“ [...] existem alguns casos, mas são raros. Em um deles o normativo não era claro, tive que abrir chamado para resolver. Não sabia como resolver.” (Entrevistado 2)

A perspectiva dos colaboradores pesquisados, quanto a melhor forma de se transmitir o conhecimento organizacional na instituição Alpha, também foi abordada na entrevista:

“Tem que ter tempo pra aprender. Deixar tempo disponível, isso não acontece aqui. Acho que a instituição tinha que deixar mais tempo para adquirir conhecimento. Isso é importante antes de assumir qualquer função.” (Entrevistado 1)

“Quem já tem conhecimento da área, das ferramentas, precisa indicar para os outros o caminho mais fácil. Se você falar para pessoa: leia o normativo com 300 páginas, ela não vai entender nada. As pessoas que têm há mais tempo sabem a melhor forma de fazer, devem direcionar para o meio mais prático, agilizando a aprendizagem.” (Entrevistado 2)

“Ninguém aprende nada se não quiser aprender. Por mais que alguém queira ensinar e se a pessoa não quer aprender, o esforço é perdido. A melhor maneira de aprender e transmitir o conhecimento aqui é o autodesenvolvimento. Buscar estudar normativo, portfólios e pessoas que saibam, não ter vergonha de perguntar.” (Entrevistado 3)

Os discursos, quanto a esse quesito, foram antagônicos, o que revela que cada um tem uma forma de internalização do conhecimento – aquisição e aprendizado de novo conhecimento tácito na prática (Nonaka e Takeuchi,1997).

5. Considerações

Este artigo buscou verificar como os colaboradores de uma agência bancária utilizam os instrumentos de Gestão do Conhecimento disponibilizados pela empresa. A empresa pesquisada foi uma agência bancária, localizada no município de Guarapuava-PR.

Os instrumentos mais lembrados e utilizados pelos entrevistados foram os Manuais Normativos, os quais se enquadram na definição de Gestão de Conteúdo de Maier (2007) e os colegas que já possuem conhecimento a respeito de determinado assunto, o qual na classificação de Keys

(2006) pode ser considerado como Narrativa e Tutoria.

Nesse sentido, por meio das entrevistas, ficou claro que os Manuais Normativos são os instrumentos mais utilizados, pois apresentam maior confiabilidade se comparados a outros instrumentos de gestão do conhecimento utilizados na empresa. Por sua vez, a consulta ao colega é uma forma rápida de se obter uma informação, porém não é totalmente confiável.

Destaca-se a ausência da Universidade Alpha e Rede Alpha das falas dos entrevistados. Os discursos demonstraram ainda que a organização, apesar de possuir uma área específica de Gestão do Conhecimento e contar com vários instrumentos de gestão do conhecimento, apresenta pontos a melhorar relacionados a essa área.

Entende-se que a organização preocupa-se em disponibilizar os instrumentos de Gestão do conhecimento, porém a forma como estes instrumentos são levados ao conhecimento dos colaboradores, pode ser melhorada. Outro ponto que merece destaque é à maneira como as atividades são repassadas quando se assume uma nova função, pois, na maioria das vezes não há treinamento. Através dos relatos dos entrevistados verificou-se que o ocupante de uma determinada função ensina o seu futuro substituto, repassando seus vícios e suas virtudes referentes à atividade desempenhada, expondo o colaborador despreparado a riscos de segurança, como golpes e fraudes, as quais anualmente causam prejuízos bilionários às instituições financeiras.

Reconhecendo a importância da Gestão do conhecimento para as organizações, bem como dos instrumentos de Gestão do conhecimento, que são os meios para que essa gestão aconteça, este estudo, limitou-se a percepção de três gestores de uma agência bancária. Para pesquisas futuras, sugere-se a expansão do corpus de pesquisa para os demais níveis hierárquicos, de forma que as discussões possam ser ampliadas e aprofundadas.

Referências

- CARVALHO, R. B. de; FERREIRA, M. A. T (2006). Knowledge Management Software. In: SCHWARTZ, David G (ed). *Encyclopedia of Knowledge Management*. London: Idea Group, p. 410-418.
- DALKIR, K. (2005) *Knowledge Management in Theory and Practice*. Boston: Elsevier,
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. (1998) *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Tradução: Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus.
- GODOY, A.S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63.
- GOTTSCHALK, P (2007). *Knowledge management systems: value shop creation*, London: Idea Group Inc.
- KEYES, J. (2006) *Knowledge Management, Business Intelligence, and Content Management: the IT Practitioner's Guide*. Boca Raton, FL: Auerbach Publications
- MAIER, R. *Knowledge Management Systems Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, 3º ed, Springer, 2007.
- MATTOS, P. L. C. L. (2005) *A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise*. *RAP Rio de Janeiro*, v. 39, n. 4, p. 823-47, 2005. Recuperado em: <http://cmapspublic.ihmc.us/rid=1HXT2LHJX-JPHT4Y-78M/MATTOS_Pesq.NA_oEstruturada2005.pdf>
- MINAYO, M.C.S. (2001) *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis: Vozes.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. (1997). *Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- SAITO, A.; UMEMOTO, K.; IKEDA, M. (2007). A strategy-based ontology of knowledge management technology. *Journal of Knowledge Management*, v. 11, n. 1, p. 97-114.

1. Bacharel em Administração de Empresas (2010) e pós-graduada em Gestão Econômica e Financeira pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) (2015). Cursando mestrado profissional em administração (linha de inovação e tecnologia) pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). Email: jeh_ms@hotmail.com
 2. Bacharel em Administração de Empresas Financeira pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) (2009) e pós-graduada em Gestão Pública pela Faculdade São Braz (2015). Cursando mestrado profissional em administração (linha de Estratégia) pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO).
 3. Bacharel em Ciências da Computação pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (1996), mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1998) e doutor em Engenharia do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (2009). Atualmente, realiza estágio pós-doutoral na Universidade de Leipzig - Alemanha, com ênfase no desenvolvimento Ontologias para Linked Open Data. É professor não-titular da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) do Bacharelado em Ciência da Computação e do Mestrado Profissional em Administração (PPGADM). Tem experiência na área de Ciência da Computação, com ênfase em Inteligência Computacional, atuando principalmente nos seguintes temas: Ontologias, Sistemas Imunológicos Artificiais, Redes Neurais Artificiais.
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 23) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]