

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM RELATO DE CASO JUNTO A UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ/RN

KNOWLEDGE MANAGEMENT: A CASE REPORT TO AN INSTITUTION IN BANKING MOSSORÓ/RN

Ismael de Mendonça AZEVEDO
Universidade Potiguar (UnP)
Ismaeldemendonca@bol.com.br

Recebido em 12/2015 – Aprovado em 04/2016

Resumo

O desafio da gestão de pessoas no mundo contemporâneo é gerar riqueza nos debates e reflexões no cenário global quanto ao novo paradigma, à gestão do capital intelectual. A gestão do conhecimento passa a ser visto como parte da gestão do capital, como ativo intangível e estratégico já que cria valor às organizações. As práticas de gestão do conhecimento estão atreladas a criação do valor individual e coletivo no ambiente de trabalho. O presente artigo tem como objetivo geral relatar a percepção da gestão do conhecimento de uma unidade de microcrédito atuante na jurisdição de Mossoró/RN. Será apresentado um breve histórico sobre a gestão de pessoas nas organizações; finalizando com uma reflexão a cerca da gestão do conhecimento e sua perspectiva na contemporaneidade.

Palavras-chave: Capital Intelectual; Gestão do Conhecimento; Gestão de Pessoas; Processo SECI.

Abstract

The challenge of managing people in today's world is to generate wealth in the debates and reflections on the global stage as the new paradigm, management of intellectual capital. Knowledge management is seen as part of the capital management, as intangible assets and strategic as it creates value to organizations. Knowledge management practices are linked to the creation of individual and collective value in the workplace. This article has the general objective to report the perception of knowledge management of Microcredit unit active in the jurisdiction of Mossoró/RN. A brief history of the management of people in organizations will be presented; ending with a reflection about the management of knowledge and perspective in contemporary times.

Keywords: *Intellectual Capital; Knowledge management; People management; SECI process.*

1 INTRODUÇÃO

O mercado está inserido em um cenário feroz, cada dia mais hostil e evolutivo. Dentro dessa nova perspectiva de cenário, surgem paradoxos quanto ao valor, e nenhuma empresa, mesmo as consolidadas, estão longe desse paradoxo de mercado áspero. A submissão a que se devem as empresas para continuar vivas dentro do paradoxo do mercado atual chama-se conhecimento. O conhecimento passou a ser parte do ativo organizacional das empresas, pois é um agente transformador, gerenciador de diferencial competitivo.

Partindo dessa conjuntura, os aspectos ligados à gestão do conhecimento dos colaboradores e todo o processo produtivo têm ganhado bastante expectativa de interesse, haja vista que são influenciadores no que diz respeito à criação de valor nas empresas. Não obstante das realidades passadas é notório que as empresas precisam estar em constante movimento de inovação e desenvolvimento, afinal, se pudermos esclarecer

os paradoxos, o mundo parecerá diferente e menos ameaçador. Para o autor, o conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A Gestão do Conhecimento quando trabalhada de forma estratégica é um recurso participante do ativo de uma empresa. Toda experiência e informação gerada por um indivíduo dentro de determinada área de seu domínio se compartilhada, e se trabalhada de forma estratégica e competitiva se transformará em um novo ativo organizacional.

Há uma exigência intrínseca na busca constante por mais informação e conhecimento o que requer o desenvolvimento de habilidades específicas. Partindo do pressuposto da importância das pessoas e suas atuações como atores no processo de geração de valor em função do conhecimento que cada um dispõe para as organizações, a gestão do conhecimento é um esforço para tornar disponível todo e qualquer conhecimento, para que todos possam deleitar quando da necessidade, como forma de ampliar e aprimorar o desempenho do capital humano dentro das organizações (BASSETTO, 2013).

Dessa forma o objetivo geral deste artigo é relatar a percepção do trabalho quanto à gestão do conhecimento de uma Unidade de Microcrédito atuante na jurisdição de Mossoró/RN. Será apresentado um breve histórico sobre as pessoas nas organizações; finalizando com uma reflexão a cerca da gestão do conhecimento e sua perspectiva.

2 BREVE HISTÓRICO SOBRE AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Com o advento da globalização, o mundo vivencia um processo de transformações organizacionais que afetam os países de diferentes formas. No início do século XX, surgem os primeiros estudos voltados para a área de gestão de pessoas, clarividente ainda não denominada de Gestão de Pessoas, mas ficando conhecida como

Administração Científica, que estava “preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio, inicialmente, da racionalização do trabalho do operário” (ANDRADE; AMBONI, 2011).

A partir do início do século XX, a organização eficiente do trabalho nas empresas tornou-se a base do desenvolvimento da teoria e da prática da administração. Muitas pessoas e grupos participaram desse processo. Eram pesquisadores e estudiosos, como Frederick Taylor, industriais, como Henry Ford; executivos, como Henri Fayol; cientistas, como Max Weber. Essas pessoas formam a chamada escola clássica da administração (MAXIMIANO, 2000). Nos estudos no início do século XX, o foco eram as pessoas, mas as pessoas como parte do processo, como “as máquinas vivas” do processo de produção e dentro das organizações (MAXIMIANO, 2000; ANDRADE; AMBONI, 2011).

2.1 Do Homem Máquina ao Homem “Humano” (social)

Uma alternativa ao homem operacional fora sugerida pela primeira vez nos estudos de Hawthorne no começo da década de 1930, tido como o início da escola das Relações Humanas, a qual via o homem como um ser mais complexo, não se limitava ao que supunham os teóricos tradicionais. Nas proposições de Taylor, Fayol, Ford e Weber, a única preocupação básica é o desempenho dos recursos e processos na produção organizacional, seja de uma só tarefa ou de toda a empresa. Naquele momento as pessoas não são negligenciadas. No entanto, são consideradas em primeira instância como recursos de produção (ANDRADE; AMBONI, 2011; MAXIMIANO, 2000).

Estudar apenas os processos operacionais, o tempo, as técnicas, como fim para a ampliação da eficiência organizacional não era suficiente, a engenharia do processo e a reengenharia passaram a serem fontes esgotáveis de pesquisa para aprimoramento do processo. O estudo do homem máquina passava a ser substituído pelo estudo do homem humano, o homem social. Um homem social é um ser complexo cujo

comportamento não pode ser reduzido a um esquema simples e mecanicista, como fez Taylor (ANDRADE; AMBONI, 2011).

2.2 O Homem e o Grupo Social Inserido

Partindo do estudo do homem social e esse sendo inserido em grupo, mesmo que pequenos grupos, sempre foi evidente que a administração não iria muito longe se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade. O homem social é motivado pela organização por meio da satisfação de suas necessidades (MAXIMIANO, 2000; ANDRADE; AMBONI, 2011).

Dessa forma o estudo do homem inserido dentro de um grupo e de uma organização, faz crescer a demanda pelo estudo com enfoque no comportamento em duas vertentes. A primeira vertente ou ramo abrange as teorias sobre o comportamento das pessoas como indivíduos: suas características pessoais. E a segunda vertente abrange as teorias sobre o comportamento coletivo nas organizações, cobrindo temas como clima e cultura organizacional e grupos informais (MAXIMIANO, 2000).

Para Andrade e Amboni (2011 p.81) “o homem não podia desenvolver a tarefa sem antes ter participado da discussão sobre o modo como ela deveria ser desenvolvida”. Bem como ainda completa tal pensamento expressando que, “a participação variava de acordo com a situação e com o padrão de liderança adotado”.

2.3 Mudanças e Desafios Culturais

A globalização fez com que o conceito de cultura fosse trazido às ciências administrativas, para que as multinacionais em processo de expansão geográfica pudessem reproduzir suas estruturas em outros países, para que dessa forma obtivessem mais vantagens comparativas, para assim buscar um novo arranjo organizacional ou mudança de crenças e valores (FLEURY, 2002).

A cultura passa a existir dentro da organização quando fica percebido pelo indivíduo que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um mesmo senso comum sobre a realidade (FLEURY, 2002). No início da vida de uma organização, a cultura é basicamente formada pelos valores e percepções do grupo fundador. Tal grupo vai contratando novos colaboradores para cumprir determinadas tarefas e funções, disseminando e seguindo os valores e percepções ainda dos fundadores, esses valores são consolidados como corretos e forma a Cultura Corporativa Inicial (RESENDE NETO, 2010).

No ambiente organizacional de forma geral o encontro de duas ou mais pessoas compartilhando seus conhecimentos, valores, crenças, dentre outras coisas, regidos sempre para um determinado fim faz surgir os primeiros indícios de cultura. Dessa forma, cultura então é o conjunto de crenças que regem o cotidiano dentro das organizações. É a conjuntura social, representação mítica e religiosa que rege o conhecimento, as habilidades e as atitudes dentro dos ambientes organizacionais.

Diante de determinados acontecimentos, fatos e fenômenos, a gestão de pessoas em seus estudos, passou a analisar e avaliar para fins de explicação, previsão e controle, o comportamento humano dentro das organizações, como forma de estudar a motivação, causa ou efeito que impulsionam algumas atitudes em seus colaboradores. O estudo do Comportamento Organizacional é o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2006).

2.4 Gestão do conhecimento

No ambiente organizacional, as discussões sobre gestão do conhecimento foca a importância que a mesma tem para a administração e busca contextualizar a sua aplicação no dia-a-dia das organizações. Tais discussões fazem com que a criação do conhecimento dentro das organizações seja uma das formas de ampliar a eficiência

organizacional. Foi em meados da década de 90 do século passado, que as organizações passaram a propor mudanças com foco nesse novo pensar, e foi verificado naquele momento os primeiros passos para viabilizar a expansão dos conhecimentos dentro dessas organizações (OLIVEIRA, 2010).

A gestão do conhecimento veio a tona devido à preocupação com toda a esfera informacional crescente que envolvia o cenário dessa que era a nova área de estudos. Área que tratava de desenvolver consciência sobre a relevância da informação para a sociedade, o que demandou um novo conjunto de habilidades para o uso eficiente e eficaz da informação (BASSETTO, 2013). As organizações passam a refletir uma nova ótica de gerenciamento, repensando suas estratégias, tendo em vista a necessidade de manterem-se competitivas, e com perspectivas de crescimento no mercado em que estão inseridas (OLIVEIRA, 2010).

Há uma dificuldade para acompanhar como o conhecimento modifica a economia em função das diferentes formas que ele pode assumir, pois essa revolução causada pela Gestão do Conhecimento modificará tudo aquilo que tocar, para a nova perspectiva organizacional “o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos” (PIMENTA, 2010).

Diante de uma economia que se tornou incerta, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. E a partir das transformações que vão ocorrendo no mercado, as tecnologias proliferam, a concorrência multiplica-se bem como os produtos tornam-se “obsoletos” mais rapidamente e o que tornará as empresas bem-sucedidas é a criação consistente de novos conhecimentos, de forma disseminada e massificada dentro da organização, o agregando em novos produtos e novas tecnologias (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

No atual contexto das organizações modernas, há uma expectativa para com os colaboradores, onde se espera que sejam competentes em informações, sobretudo para que as tarefas sejam executadas visando sempre o alto padrão da

produção em excelência, trazendo sempre às empresas resultados que superem as expectativas, competindo à organização criar condições favoráveis para que haja internamente uma cultura de apoio, compartilhamento e suporte em atividades, tendo sempre em vista a necessidade do estímulo à socialização (BASSETTO, 2013).

As novas empresas nascem baseadas em informações, transformando dados em informações e informações em conhecimento. Quando na condição de dados as informações são observações simples, sem conceito sobre o estado do mundo, ligeiramente estruturado e obtido por máquina, geralmente quantificado e facilmente transferido; quando na condição real de informação, a empresa baseia dados revestidos de relevância e propósito requerendo unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e exige necessariamente a medição humana; a condição de conhecimento está regada a informação valiosa da mente humana, por incluir contextualização, reflexão, síntese e é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, pois frequentemente é tácito (BRITO, 2005).

Dessa forma o sucesso de uma empresa está pautado na capacidade que a mesma tem em criar e transferir conhecimento, desde que sua forma seja mais eficaz que a de seus competidores, concorrentes, haja vista que a capacidade de entender os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na organização é o ponto de partida para um resultado superior (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

As organizações criam e utilizam conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa. Dessa forma é identificado quatro modos de conversão do conhecimento: (1) Socialização: de tácito para tácito; (2) externalização: de tácito para explícito; (3) combinação: de explícito para explícito e (4) internalização: de explícito para tácito. Esse ciclo ficou conhecido na literatura como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI, e é tido como o

núcleo do processo de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O ciclo SECI visa estudar a formação do conhecimento, desde seu desenvolvimento até a sua proliferação dentro de uma organização, permitindo aos gestores desenvolver trabalhos focados e estratégicos para um melhor aproveitamento deste. As quatro dimensões propostas pelo autor, permite estudar de forma pontual e qualificada a percepção e a influencia dos atores formadores do conhecimento na organização, trazendo a tona os entraves que cada dimensão pode encontrar, diagnosticando os 'nós' e permitindo o prognóstico dos mesmos, para que a gestão do conhecimento seja um trabalho contínuo, dinâmico e constante no ambiente organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

2.4.1 Dimensão socialização

O processo de socialização como o compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito. Para o autor, no cenário dos negócios, o treinamento no trabalho usa basicamente o princípio da experiência como chave para aquisição do conhecimento. Então, o indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente dos outros sem usar a linguagem, através da observação, da imitação e da prática (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Para Brito (2005) "é um fazer junto" que supõe confiança mútua e vivência nas situações de trabalho.

2.4.2 Dimensão externalização

A dimensão externalização é um processo de organização e articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, metáforas, analogias, hipóteses e modelos e é provocado pelo diálogo e pela reflexão entre duas pessoas, grupos ou coletividade (BRITO, 2005). Dentro os modos de conversão de conhecimento, é a externalização a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

2.4.3 Dimensão combinação

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Essa dimensão permite a reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito, o que pode levar a novos conhecimentos (BRITO, 2005). Os indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

2.4.4 Dimensão internalização

Esse modo está intimamente ligado ao “aprender fazendo”, pois é um processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, segundo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Complementando esse ideal, Brito (2005), expõe que a internalização provoca mudanças e enriquecimento das práticas individuais, grupais e coletivas. Quando as experiências através da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico torna-se um patrimônio valioso (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

3 MÉTODO

O estudo se caracteriza como um relato descritivo de experiência de abordagem qualitativa. A escolha do público alvo para esse estudo se deu em função destes assumirem o papel de fomentadores locais de desenvolvimento econômico e financeiro da população menos favorecidos de acesso ao sistema bancário nacional. Como também por assumirem a responsabilidade de mediadores e atuarem na base da pirâmide, onde acima estão os gerentes e diretores, responsáveis por solicitar as demandas referentes aos objetivos, metas e anseios do banco.

A instituição atua em toda região Nordeste, empregando cerca de 6.000 colaboradores, divididos entre diretores, gerentes, coordenadores, agentes, assistentes e funções técnicas. A equipe estudada atua exclusivamente na jurisdição do município de Mossoró no estado do Rio Grande do Norte e possui 37 colaboradores.

A coleta de dados se deu a partir de conversas informais, participação em reuniões com os membros da equipe, bem como por meio de observação e leitura atenta de e-mails, mensagens enviadas e recebidas pelos mesmos de seus superiores diretos e indiretos. Durante o trabalho buscou-se identificar as problemáticas vivenciadas pelo grupo em sua realidade de trabalho de maneira impessoal e imparcial, durante os meses de janeiro e junho de 2016. A construção do referencial teórico foi possível, sendo necessário para tanto, o levantamento de artigos e livros que subsidiassem a discussão e reflexão sobre a temática.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A percepção da gestão do conhecimento obtida por meio de conversas informações junto ao grupo, participação de reuniões e observação de murais de recados, mensagens enviadas por e-mails e demais meios de comunicação, constata-se que a dimensão socialização, exposta por Nonaka e Takeuchi (2008), que representa a capacidade de criação, conversão, do conhecimento tácito em conhecimento tácito é utilizada no meio organizacional pesquisado, embora que de forma indireta, ou inconsciente por parte dos colaboradores, pois poucos informaram desconhecer a existência de socialização do conhecimento em alguns aspectos citados. Nonaka e Takeuchi (2008) lembram que a socialização pode ir além das fronteiras organizacionais, como em caso da interação com clientes e fornecedores, e a empatia é um fator importante para a socialização.

Quando analisada a segunda dimensão que representa a capacidade de conversão do

conhecimento tácito em conhecimento explícito através da articulação para o compartilhamento, evidenciou-se que a externalização é vista com concordância e evidenciada por diversos documentos de normatização e métodos de padronização de trabalho, também presente em regimentos internos. Para Brito (2005) a externalização é um processo que se expressa basicamente através da linguagem escrita e seria a chave para a criação do conhecimento. É um processo de articulação e organização do conhecimento tácito em conceitos explícitos, metáforas, analogias, hipóteses.

A terceira dimensão representa a capacidade de conectar o conhecimento explícito criando conjuntos sistemáticos de conhecimento explícitos, para que possam ser compartilhados entre os membros de uma organização. A combinação tem lugar quando as peças individuais de conhecimento explícito são conectados para criar conjuntos sistemáticos de conhecimento explícitos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Dentro dessa perspectiva, quanto à percepção da dimensão combinação, os colaboradores concordam que há incentivos quanto à utilização de meios, ferramentas e sistemas para disseminação do conhecimento, como e-mail, internet, facebook, whastapp, etc.

A quarta dimensão representa a capacidade de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito, visa à capacidade do “aprender fazendo”, através da ação e da prática, defendida por Nonaka e Takeuchi (2008) como processo de incorporação do conhecimento explícito ao tácito. Dessa forma a empresa respeita que o colaborador possa exercer suas atividades na sequência que lhes for conveniente. O que para Brito (2005), enriquece as práticas individuais, grupais e coletivas.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo geral de relatar a percepção da gestão do conhecimento de uma Unidade de Microcrédito atuante na jurisdição de Mossoró/RN. De acordo

com a pesquisa, a proposta SECI é utilizada dentro da empresa, e para os colaboradores é evidente que umas dimensões são mais intensas que outras, pois no meio organizacional existem momentos que a burocracia do meio afeta o processo prejudicando o desenvolvimento efetivo de algumas dimensões.

De forma ampla, é possível perceber que os colaboradores percebem a importância de forma prática do conhecimento para a melhor amplitude do labor. É possível também denotar que algumas dimensões: externalização, combinação e internalização, devem ser exploradas a ponto de configurar uma gestão do conhecimento mais efetiva, influenciando para que haja uma evolução na continuidade do processo SECI, para a gestão do conhecimento.

Observa-se que a dimensão socialização se apresenta como a forma mais utilizada entre os colaboradores da empresa operacionalizadora de microcrédito na conversão do conhecimento, ou seja, transformar os conhecimentos tácitos em explícitos, por via do compartilhamento de experiências, vivência, em meio a conversas informações e observação de práticas de trabalhos dos colegas no dia a dia. Percebeu-se haver uma boa percepção do primeiro passo do processo SECI, o que favorece o início dos trabalhos para a Gestão do Conhecimento, mas evidencia-se que ao passar para a externalização a percepção do colaborador para com tal dimensão reduz, o que contribui para a constatação de que a Gestão do Conhecimento não é uma espiral constante, um ciclo contínuo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. Fundamentos de administração para cursos de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BASSETTO, C. L. Redes de conhecimento: espaço de competências em informação nas organizações. Bauru: Editora Ide@, 2013.
- BRITO, L. M. P. Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de

aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza, CE: Imprensa Universitária, 2005.

FLEURY, M. T. L. (org) e col. As pessoas na organização. São Paulo, SP: Editora Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Comportamento organizacional: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

RESENDE NETO, A. V. Influências da cultura organizacional no comportamento dos grupos: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Universidade Potiguar, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Gestão do conhecimento; tradução Ana Thorell, Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, E. F. A. Gestão do conhecimento no serviço público: um estudo no instituto federal de educação, ciência e tecnologia do rio grande do norte – IFRN. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Universidade Potiguar, 2010.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr, M. M. (Org). Gestão estratégica do Conhecimento. São Paulo: Editora Atlas S.A. p;121-156, 2001.

PIMENTA, R. C. Q. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva. Natal, RN: EdUnp, 2010.