

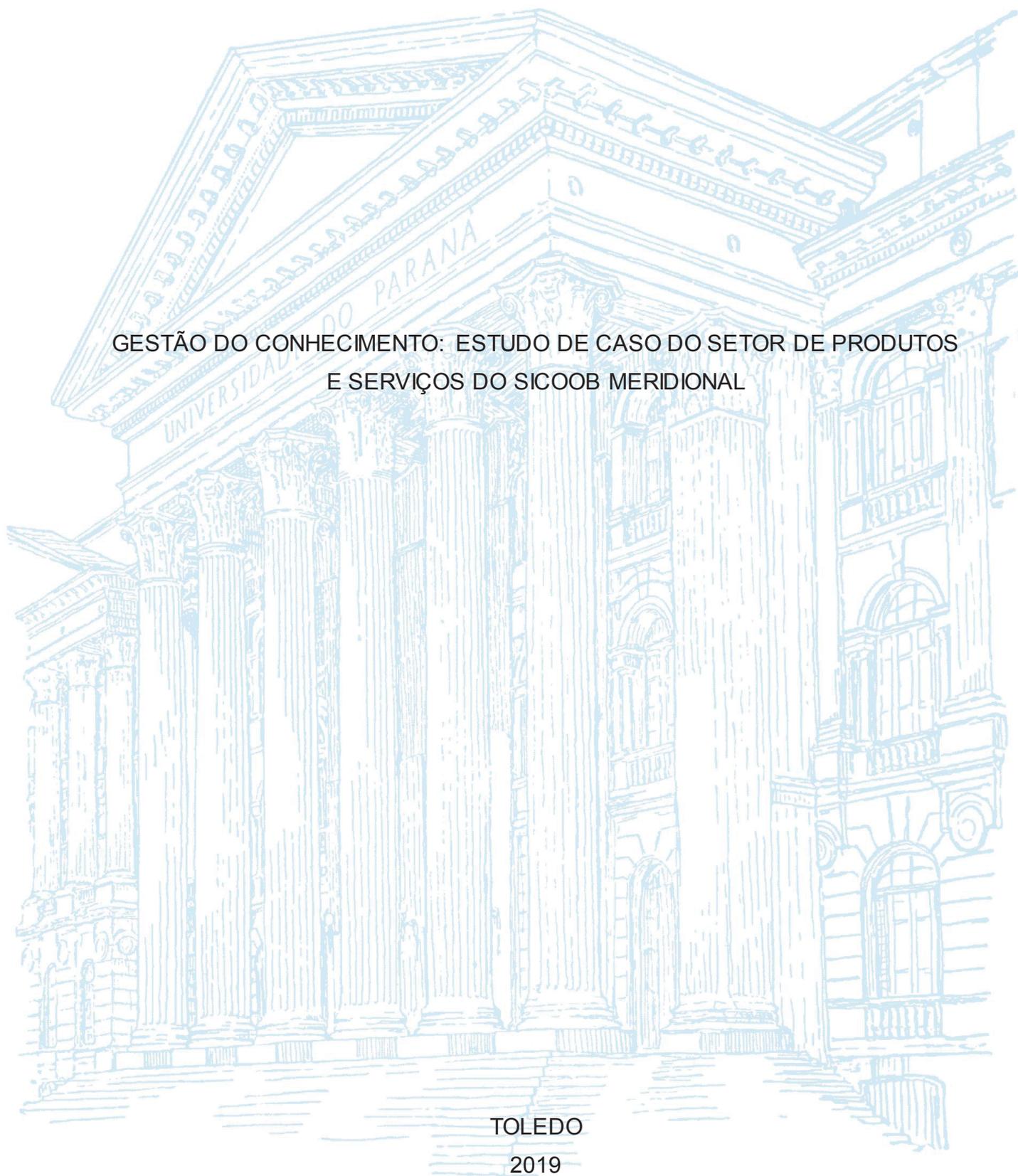
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FRANCIELE PADILHA

GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DO SETOR DE PRODUTOS
E SERVIÇOS DO SICOOB MERIDIONAL

TOLEDO

2019



FRANCIELE PADILHA

GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DO SETOR DE PRODUTOS
E SERVIÇOS DO SICOOB MERIDIONAL

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em MBA em Banking para Cooperativas de Crédito, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Profª Dra. Simone Cristina Ramos

TOLEDO

2019

RESUMO

O conhecimento pode ser visto como um mecanismo cada vez mais importante nas organizações. A gestão do conhecimento quando está bem inserida e estruturada no ambiente de trabalho, traz inúmeros benefícios para o desempenho organizacional, uma vez que é vital a disseminação do conhecimento. Este estudo pretende analisar e compreender como o compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho pode contribuir para desenvolvimento das atividades desempenhadas pelo setor de Produtos e Serviços (P&S) como um todo. O modelo SECI, sigla gerada do princípio: socialização, externalização, combinação e internalização, dos autores Nonaka e Takeuchi, a técnica Job Rotation (Rotação de Cargos), além de outros assuntos sobre conhecimento e informação foi o que apoiou o desenvolvimento deste artigo. Através deste contexto, foi possível identificar que o setor de P&S da Cooperativa Sicoob Meridional está em contínuo crescimento no quesito aprendizagem, mas levando em conta que toda organização necessita de constantes melhorias, foi pensando em sugestões e ideias que possam contribuir positivamente para atingir a excelência no suporte prestado para os cooperados do Sicoob Meridional.

Palavras-Chave: Gestão o conhecimento. Cooperativa Sicoob Meridional. Rotação de cargos.

ABSTRACT

Knowledge can be seen as an increasingly important mechanism in organizations. Knowledge management, when well integrated and structured in the work environment, brings innumerable benefits to organizational performance, since the dissemination of knowledge is vital. This study intends to analyze and understand how the sharing of knowledge in the work environment can contribute to the development of the activities carried out by the Products and Services (P&S) sector as a whole. The SECI model, an acronym for the principle of socialization, externalization, combination and internalization, of the authors Nonaka and Takeuchi, the technique Job Rotation, besides other subjects about knowledge and information was what supported the development of this article. Through this context, it was possible to identify that the P&S sector of the Sicoob Meridional Cooperative is in continuous growth in the subject of learning, but taking into account that every organization needs constant improvements, was thinking of suggestions and ideas that can contribute positively to achieve excellence in the support provided to the members of Sicoob Meridional.

Keywords: Knowledge management. Sicoob Southern Cooperative. Rotation of charges.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	19
GRÁFICO 2 - NECESSIDADE DE GESTÃO	19
GRÁFICO 3 - GESTÃO POR COMPETÊNCIA	20
GRÁFICO 4 - COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	21
GRÁFICO 5 - EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	7
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	7
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 CONHECIMENTO	8
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	9
2.3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	9
2.4 TIPOS DE CONHECIMENTO	10
2.5 INFORMAÇÃO.....	11
2.6 MODELO SECI.....	11
2.6.1 Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito	12
2.6.2 Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito	12
2.6.3 Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito	13
2.6.4 Internalização: do conhecimento explícito em conhecimento tácito.....	13
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	16
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	16
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	17
3.2.1 Dimensão 01- Conhecimento Organizacional.....	18
3.2.2 Dimensão 2- Necessidade de Gestão	19
3.2.3 Dimensão 3- Gestão por Competência	20
3.2.4 Dimensão 4- Competências Individuais	20
3.2.5 Dimensão 5- Experiências de gestão	21
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	23
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	23
4.1.1 Plano de Implementação	24
4.1.2 Recursos	24
4.1.3 Resultados esperados.....	25
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é um recurso muito importante no meio corporativo. Compartilhar e disponibilizar informação garante mais assertividade na tomada de decisão, além da facilidade de lidar com situações extraordinárias. A gestão do conhecimento pode ser vista como um diferencial competitivo, que traz inúmeros benefícios para a organização, garantindo maior entrosamento e arranjo entre os colaboradores, facilitando o alcance dos objetivos comuns.

O tema deste trabalho partiu da ideia principal de disseminar o conhecimento sobre produtos e serviços com todos os colaboradores do setor Produtos e Serviços (P&S) do Sicoob Meridional, além disso, verificar como a gestão do conhecimento está inserida na instituição. Dentro destes fatores, sugerir ideias que possam contribuir positivamente para o melhor desempenho dos profissionais da área de suporte para as agências. O que se pretende é propor um modelo de gestão do conhecimento que venha atender as necessidades da instituição.

A falta de compartilhamento de conhecimento reflete na organização como um todo, pois está ligada diretamente no atendimento aos cooperados. Com base nisso, o artigo tem por objetivo geral desenvolver um programa de gestão do conhecimento para o referido setor. Analisar e pesquisar métodos dentro da temática, a fim de alcançar melhoria e excelência no atendimento aos cooperados.

Para Magnani e Heberle (2010, p.16), “o conhecimento é fator determinante para que as empresas e as pessoas enriqueçam o patrimônio dos mais diferentes valores, capaz de se reproduzir e manter as organizações competitivas”. A gestão do conhecimento é uma estratégia crucial para o desenvolvimento da cooperativa, quando este recurso é bem administrado, o resultado é a eficiência e efetividade dos processos.

O compartilhamento garante o desenvolvimento de habilidades e contribui para crescimento intelectual da organização e de todos que fazem parte dela. O conhecimento é algo que não pode ser mensurado financeiramente, pois está na mente das pessoas e precisa ser disseminado para tornar-se um diferencial competitivo.

1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Desenvolver um programa de gestão do conhecimento para o setor de Produtos e Serviços do Sicoob Meridional.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Verificar as principais falhas no compartilhamento de conhecimento;
- Identificar as necessidades de melhoria no compartilhamento de conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

Esse trabalho se torna importante porque busca apresentar alternativas e sugestões voltadas para área da gestão do conhecimento, com a intenção de propor ideias que contribuam para o desenvolvimento de competências dos colaboradores da organização. Faz-se necessário, pois, o conhecimento é um recurso que precisa cada vez mais ser valorizado e explorado no meio corporativo, não deve ficar somente na cabeça das pessoas, ele precisa ser transmitido, compartilhado, agregando valor às habilidades que cada pessoa tem.

Através deste estudo será obtido um entendimento maior sobre o assunto, do quanto o aprendizado, o compartilhamento de ideias pode ser a chave para o sucesso de qualquer instituição, pois valoriza o intelectual das pessoas e leva a perceber que a riqueza de qualquer organização não está somente no capital financeiro, mas sim, no conhecimento de todos que fazem parte dela.

O resultado deste trabalho pretende facilitar o alcance e aprimoramento de novas experiências de aprendizagem, abrindo um leque de oportunidades de novos conhecimentos, possibilitando mudança na forma de pensar como a disseminação de saberes pode trazer o crescimento do capital intelectual da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo foi baseado em conceitos e ideias de alguns autores reconhecidos na área da gestão do conhecimento.

2.1 CONHECIMENTO

O conhecimento já era assunto abordado desde os tempos mais remotos na Grécia, onde os filósofos não tinham a preocupação com o conhecimento enquanto conhecimento, mas partiam da pressuposição, do que podemos conhecer, na presença e manifestação das coisas para os nossos sentidos e pensamentos (CHAUÍ, 2000). Para Ozaki e Avona (2016) o conhecimento é individual e pessoal e pode ser transformado em conhecimento coletivo, e somente as organizações inteligentes reconhecem o conhecimento como um recurso importante para alcançarem a longevidade. O conhecimento sempre foi algo de muita importância desde os tempos mais antigos, pois já se sabia que homens que tinham mais conhecimento eram mais respeitados e se destacavam entre os demais (ZABOT e SILVA, 2002).

Nonaka e Takeuchi (2008) definem conhecimento como “crença verdadeira justificada”, em que a crença sobre algo na verdade não constitui nosso verdadeiro conhecimento dessa coisa, por isso existe uma chance, por menor que seja, de que nossa crença esteja errada. Para Zobot e Silva (2002), o conhecimento tornou-se o recurso mais importante que a matéria-prima e muitas vezes que o dinheiro, conhecimento e informação tem mais relevância que qualquer produto da era industrial.

Ainda de acordo com Zobot e Silva (2002, p. 66), “Conhecimento é na verdade, um trunfo competitivo de extremo poder, e é de extrema importância não só sua aquisição, como sua criação e transferência.” Para Chiavenato (2010) o conhecimento significa informar de forma estruturada, ele é capaz de gerar e agregar valor, o conhecimento é muito mais do que uma pessoa ou grupo de pessoas sabe e conhece, o conhecimento vai muito além. Ele também é o que organiza continuamente através de fontes internas e externas por anos e décadas.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Terra (2003) a gestão do conhecimento surge como uma nova teoria incorporada às estratégias da organização, em que mais do que nunca é necessário que as informações fluam e não fiquem presas em um ou dois departamentos, a informação deve estar ao alcance de todos. De acordo com Chiavenato (2010), a gestão do conhecimento é um processo pelo qual as organizações geram valor a partir do capital intelectual, assim buscam descobrir e aprender melhores soluções que contribuam com o desenvolvimento intelectual das organizações.

A gestão do conhecimento reside, basicamente, na capacidade de relacionar informações estruturadas e não estruturadas, com regras constantemente modificadas e aplicadas pelas pessoas na empresa e requer a distinção apresentada por Polanyi, entre os dois tipos de conhecimento existentes nas organizações: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito (ZABOT, p.14, 2002).

A gestão do conhecimento é basicamente a troca constante de informações, transformadas, enriquecidas pelas experiências compartilhadas, de modo que essa troca constante garante aprendizado (OZAKI e AVONA, 2016). Terra (2003) define gestão do conhecimento, como processo de alargamento de um proveito competitivo sustentável, pois, é onde a instituição consegue acondicionar eficientemente o fluxo de informações e a troca de conhecimentos entre seus funcionários, e conseqüentemente tem mais oportunidade de resistir e obter sucesso em um mercado disputado por inúmeros concorrentes.

A gestão do conhecimento efetiva ocorre quando existe um ciclo dinâmico e aleatório, com novas inserções e consultas, através das predisposições dos criadores em submeter os objetos de conhecimento para os repositórios adequados e da prática dos demais futuros usuários em estarem acessando-os.(TERRA; 2003, p. 39).

2.3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Qualquer organização tem guardado um determinado conhecimento que foi acumulado ao longo do tempo, não importa o tamanho ou área de atuação, muitas vezes nem se dão conta que o possuem. Para que a organização possa colocar em

prática a criação do conhecimento é necessário contar com colaboradores engajados e comprometidos, que confiem na missão da empresa e ajudem a manter seus valores. As empresas criativas existem porque contam com o apoio de pessoas que reconhecem o valor do novo e capacidade em superar as dificuldades (OZAKI e AVONA, 2016).

Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 71), “O elemento mais crítico da estratégia corporativa é conceituar uma visão sobre o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e operacionalizá-lo em um sistema administrativo visando à implementação”. As organizações criam novos conhecimentos reconstruindo diariamente as perspectivas, estruturas conceituais ou premissas existentes, em outras palavras, a capacidade para o aprendizado duplo está embutida na organização que cria o conhecimento sem pressuposto irreal da existência de uma resposta certa (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Conforme Zabet e Silva (2002), o conhecimento pode ser considerado uma forma de capital das organizações, ou seja, como qualquer forma de riqueza com objetivo de produzir mais riqueza, disseminar o conhecimento na organização é incorporá-lo aos produtos e serviços e sistemas. A criação do conhecimento organizacional segundo Zabet e Silva (2002, p.71) “pode ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado, pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da organização”.

A necessidade real de implantação dos sistemas de gestão do conhecimento, não surge apenas no corpo diretivo da empresa, mas principalmente, de seu quadro de funcionários, que cada vez mais precisam entender o todo, o papel de cada um dentro desse todo, as metas estabelecidas e as estratégias para atingi-las (Terra, p. 6, 2003).

2.4 TIPOS DE CONHECIMENTO

Nonaka e Takeuchi (2008) relatam que o conhecimento é formado por dois meios aparentemente opostos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento tácito, por outro

lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se a comunicação e compartilhamento dificultoso.

O conhecimento explícito é o tipo de conhecimento mais condutivo ao processo de elaboração da estratégia intencional, retrata a versão mais analítica, racional, eficiente e segura do conhecimento, também pode ser prontamente transmitido de maneira formal e sistemática (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

O conhecimento tácito pode ser subdividido em duas dimensões diferentes: a dimensão técnica que engloba habilidades informais difícil de ser detectada, captadas no termo *know-how*, e a dimensão cognitiva, que consiste em emoções, percepções, ideias e valores, que estão tão inseridos em nós que consideramos naturais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 7).

2.5 INFORMAÇÃO

Segundo Ozaki e Avona (2016, p. 60) “a informação é um conjunto organizado de dados, mas o conhecimento vai, além disso, esse ocorre quando um indivíduo, que é quem pode criar o conhecimento, dá a esses um significado, um valor transformando-o”. Para Nonaka e Takeuchi (2008) “a informação é um meio necessário para extrair e construir o conhecimento, e proporciona e ajuda na interpretação dos eventos e objetos, tornando visíveis os significados das conexões inesperadas”. Segundo Magnani e Heberlê (2010, p. 35) “a informação é o dado, o elemento que se não estiver amparado num projeto de ação, simplesmente não funciona”.

2.6 MODELO SECI

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que a formação do conhecimento ocorre por meio de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, o que permite postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento. São eles: (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, chamado de socialização; (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominado externalização; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação; e (4) de conhecimento explícito para o conhecimento tácito, ou internalização.

A Figura 1 representa a ideia defendida pelos autores.

FIGURA 1: REPRESENTAÇÃO DO MODELO SECI



FONTE: (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 80).

2.6.1 Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências, onde um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem. Sem que haja experiência compartilhada, fica difícil uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo, a transferência de informação não fará sentido se não estiverem ligadas as emoções (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A socialização tem como objetivo compartilhar o conhecimento tácito. Contudo isoladamente constitui uma forma limitada da criação do conhecimento, a não ser que se torne explícito, o conhecimento compartilhado não pode ser facilmente alavancado pela organização. A criação do conhecimento organizacional é uma criação contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 79).

2.6.2 Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito

A externalização ocorre quando o conhecimento tácito articula-se em conceitos explícitos, é uma forma de criação de conhecimento perfeita, na medida

em que o conhecimento tácito se torna explícito, onde se expressa por meio de palavras, conceitos, hipóteses, analogias ou modelos. O modelo de externalização da conversão do conhecimento é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

2.6.3 Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. É uma forma de conversão, envolvendo a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, onde indivíduos trocam e combinam conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

2.6.4 Internalização: do conhecimento explícito em conhecimento tácito

A internalização refere-se ao processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Diretamente ligada ao “aprender fazendo”. As experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se valiosas através do compartilhamento de experiências, pois são internalizadas sob a forma de modelos mentais ou *know how* (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que essas quatro formas de conversão de conhecimento devem ser gerenciadas articuladamente e ciclicamente, como uma espiral. Assim, seguindo o modelo proposto por eles, um novo conceito é reproduzido em um grupo, extrapolando o nível individual, desenvolvido e esclarecido evolutivamente. Dessa forma, ocorreria a partir daí, uma espiral de conhecimento, com o comprometimento pessoal, em que, de forma gradual, conceitos úteis e valiosos obtêm uma ampla aceitação e são progressivamente cristalizados em vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e o explícito, envolvendo desde o indivíduo até o grupo e a organização. Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997) uma organização não cria conhecimento sozinho, de modo que a base do conhecimento organizacional é o conhecimento tácito, porém ele não pode não pode ser transmitido de maneira simples, pois é adquirido através de experiências e não é facilmente transmitido em palavras.

Existem algumas ferramentas disponíveis para o compartilhamento de conhecimento, eficazes quando aplicadas corretamente, uma delas é o *Job Rotation* ou Rotação de Cargos. O *job rotation* é uma ferramenta motivadora, sendo uma qualificação individual que não envolve custos financeiros, traz inúmeros benefícios tanto para o colaborador quanto para a empresa, trata-se da mudança planejada de cargos de determinados funcionários. A mudança de cargo envolve mudanças de tarefas e responsabilidades, tudo que envolve a situação área do trabalho. (TEETZ, 2015).

O objetivo do *job rotation* é adquirir novas experiências e especialidades a fim de contribuir para o aprendizado de diversas áreas na organização. A rotação de trabalho também é chamada de elemento de mobilidade do pessoal interno. Segundo Teetz (2015), a rotação de cargos deve não só servir de qualificação e aumentar a flexibilidade, mas também como medida de promoção da empregabilidade, a rotação pode fornecer os mesmos benefícios de qualificação e treinamentos, porém sem ser diretamente remunerada.

A intranet é outra ferramenta aliada no compartilhamento de informação, trata-se de uma rede privada de uso exclusivo de uma determinada organização e só pode ser acessada pelos colaboradores internos. De acordo com Magnani e Heberlê (2010), a intranet é um ambiente de trabalho adequado para o compartilhamento de informação dinâmico e interligado, pois contém informações privilegiadas de cada organização, assim, essa ferramenta tem se tornado um importante veículo de comunicação interna entre empresa e colaborador, sendo essa comunicação passiva, visto que a informação está disponível na intranet e o usuário deve buscá-la.

O *groupware* é um software que ajuda no compartilhamento de informação, de maneira que possibilita a interação de colaboradores que estão envolvidos em objetivos, projetos comuns e que geralmente estão distantes fisicamente, essa ferramenta propõe maior interação coletivamente. Conforme Magnani e Heberlê (2010), o *groupware* se propõe a aumentar a cooperação e comunicação interpessoal, apresenta fortes dimensões sociais e organizacionais, entre as aplicações de colaborações mais comuns, destaca-se correio eletrônico, grupo de discussão, correio de voz, vídeo conferência, centrais de suporte e atendimento a clientes.

Mapa de competências, é a forma de identificar as competências técnicas e comportamentais para cada área, cargo da organização. Trata-se de informações sistematizadas sobre as habilidades e conhecimentos dos colaboradores de uma organização, normalmente obtidos a partir de formulários próprios e seus resultados compõem um diretório de competências ou base de dados que pode ser consultada pelo próprio gerente ou empregado na busca de apoio para solução de problemas específicos (MAGNANI; HEBERLÊ, 2010, p.125).

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Estas etapas têm por objetivo identificar os problemas, assim como também identificar as causas que impedem o compartilhamento de informação.

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Cooperativa Sicoob Meridional foi fundada em 17 de Julho de 2002, com 26 cooperados que integralizaram quinhentos reais cada, totalizando treze mil reais em capital social. A inauguração oficial ocorreu em 03 de fevereiro de 2003 com a abertura da primeira agência no centro da cidade de Toledo/PR a qual tinha apenas 5 colaboradores, hoje conta com mais de 160.

O objetivo principal da cooperativa é o desenvolvimento da comunidade onde ela está inserida. O sistema Sicoob é composto por uma Confederação, com sede em Brasília, e por um banco, Banco Cooperativo do Brasil – BANCOOB, responsável por oferecer as Cooperativas o suporte bancário e todos os produtos e serviços financeiros. Este sistema é dividido em 16 Centrais, que abrigam 466 cooperativas. Juntas elas formam o maior sistema financeiro cooperativo do Brasil com mais de 2,7 mil pontos de atendimento, 4 milhões de associados e R\$ 43,7 bilhões de ativos.

Cada cooperativa financeira oferece aos cooperados todos os produtos e serviços bancários, mas como não se trata de um banco e sim de uma sociedade de pessoas, os benefícios para os associados são inúmeros. Como participante deste sistema, o Sicoob Meridional está presente em 9 municípios do Paraná e do Rio Grande do Sul, com 18 agências e mais de 39 mil associados. A Governança da Cooperativa é exercida pela Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva.

O Conselho Fiscal é responsável pela fiscalização de toda a administração da cooperativa. É composto por três conselheiros titulares e três conselheiros suplentes eleitos em assembléia geral. Já a diretoria executiva é eleita pelo conselho de administração e composta por um diretor superintendente, um diretor comercial e um diretor administrativo-financeiro.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Nesta fase serão apresentadas as características do método, o modelo de pesquisa utilizado e unidade de análise. “Pode-se definir método como um caminho para se chegar a determinado fim” (GIL, 1989, p. 27). A unidade de análise deste estudo foi o setor de produtos e serviços da Cooperativa Sicoob Meridional, situada em Toledo-Pr.

Abrangeu uma amostragem de 15 colaboradores da área de suporte operacional. Segundo Gil (1989), amostragem por acessibilidade é o tipo de amostragem menos rigoroso, onde são selecionados os elementos que se tem acesso, considerando que estes representem como um todo o universo da pesquisa, amostragem muito utilizada em estudos qualitativos. Foi aplicado um questionário com 5 perguntas, que foram respondidas de forma individual. A aplicação do questionário ocorreu no mês de abril, houve bastante interesse por parte dos participantes, pois na visão deles o assunto é muito pertinente para o desenvolvimento do setor.

Após coletar os dados da pesquisa, foi possível realizar a interpretação dos resultados obtidos e através do resultado foi possível identificar até onde o conhecimento se torna importante para organização. O estudo tem sua área temática, baseada em propor um plano de gestão do conhecimento para setor de produtos e serviços do Sicoob Meridional, visto que uma das maiores preocupações que a organização em questão tem como cooperativa é o atendimento personalizado e humanizado à seus clientes e associados.

A Cooperativa preza muito pela qualidade do atendimento. O setor de P&S é responsável por prestar todo suporte comercial e operacional para as agências e associados, ocorre que por se tratar de um leque muito grande de produtos e serviços, o conhecimento acaba não chegando a todos os colaboradores do setor e na ausência de um especialista em determinado produto ou serviço, a excelência no atendimento se torna difícil. Diante dessa circunstância pensou-se em desenvolver um programa de gestão do conhecimento que possa ser inserido no setor da cooperativa a fim de agregar mais informação e conhecimento entre todo o departamento.

O Quadro 1 apresenta as variáveis das questões.

QUADRO 1- COLETA DE DADOS

Dimensão	Apreciação da Dimensão
1- Conhecimento Organizacional Nonaka e Takeuchi (2008)	A Cooperativa tem um entendimento claro da importância do conhecimento organizacional?
2- Necessidade de Gestão Terra (2003)	A organização tem uma visão clara da necessidade e importância da implementação da GC na organização?
3- Gestão por Competência Zabot e Silva (2002)	Conhecimento e competências dos colaboradores melhoram as relações com os cooperados?
4- Competências individuais Zabot e Silva(2002)	Existe incentivo por parte dos gestores para que ocorra o compartilhamento de conhecimento?
5- Experiências de Gestão Terra (2003)	As pessoas estão dispostas a contribuir com seus conhecimentos e ajudar os colegas na instituição em questão?

FONTE: O autor (2019)

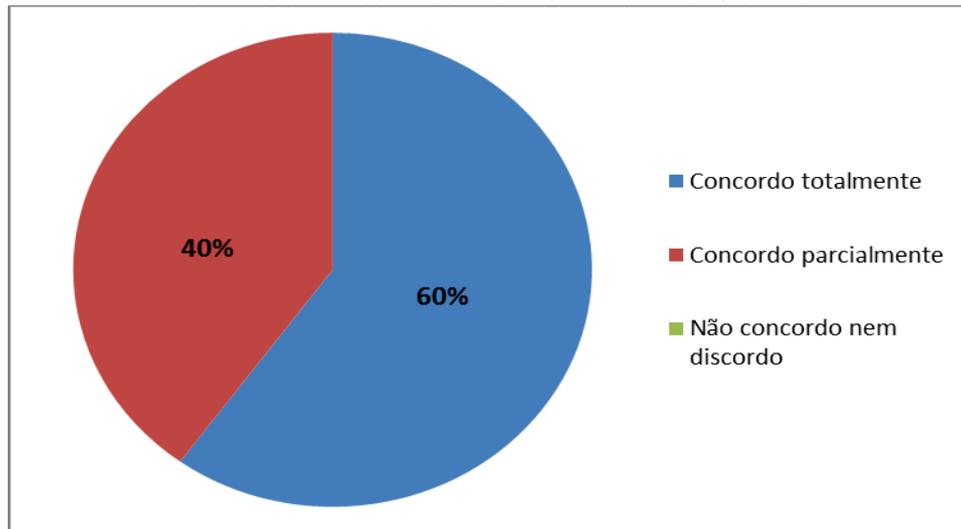
A seguir será apresentado o levantamento dos dados obtidos no questionário.

3.2.1 Dimensão 01- Conhecimento Organizacional

Nesta dimensão 60% dos participantes responderam que concordam totalmente e 40% concordam parcialmente, acerca do entendimento claro sobre a importância do conhecimento na organização. Para Nonaka e Takeuchi (2008) o papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual.

“A criação do conhecimento organizacional, deve ser compreendida como um processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado por indivíduos” (NONAKA e TAKEUCHI, p.57, 2008). Percebe-se que a organização, tem um entendimento claro da importância o conhecimento e os colaboradores estão dispostos a contribuir para que o conhecimento esteja ao alcance de todos.

GRÁFICO 1 - CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

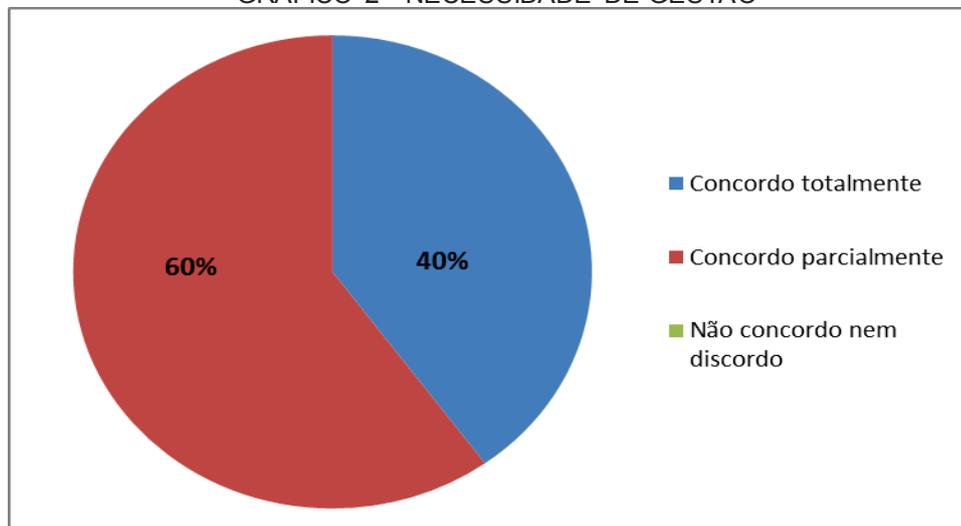


FONTE: O autor (2019).

3.2.2 Dimensão 2- Necessidade de Gestão

No que diz respeito à necessidade de implementação da gestão de conhecimento na organização, 60% concordam parcialmente enquanto 40% concordam totalmente. Segundo Terra (2003) as corporações vêm sentindo a necessidade de implantar um sistema de gestão do conhecimento eficiente, que permita melhorar os processos organizacionais e pensar em estratégias para o futuro. Diante disso percebe-se que a organização está aberta a novas alternativas de compartilhar informação, preocupada em melhorar constantemente a evolução da gestão do conhecimento.

GRÁFICO 2 - NECESSIDADE DE GESTÃO

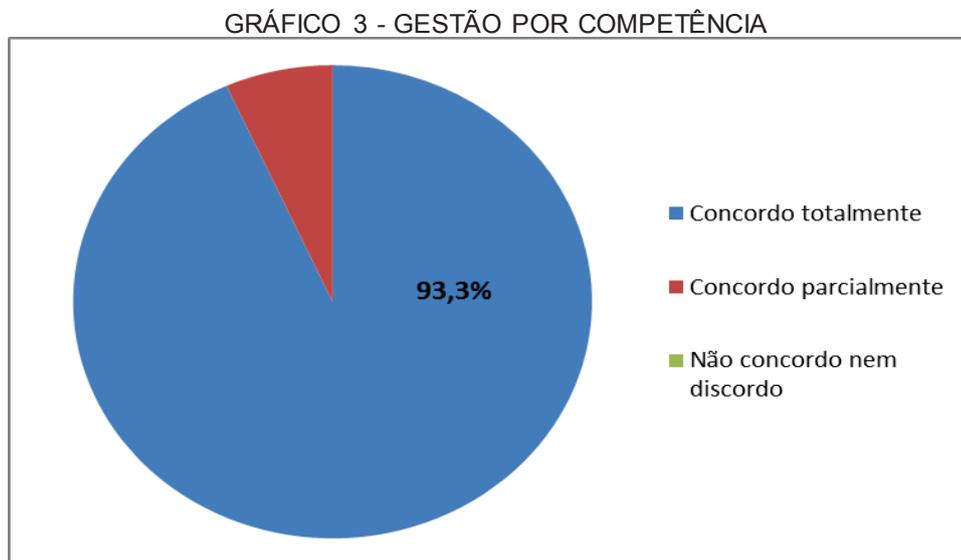


FONTE: O autor (2019).

3.2.3 Dimensão 3- Gestão por Competência

No que diz respeito ao conhecimento e competências para melhorar a relação com os cooperados, 93,3% responderam que concordam totalmente e 6,7% concordam parcialmente. Na abordagem de competências, busca-se sempre perguntar quais as competências de suporte precisam acompanhar quaisquer habilidades específicas e que permitam que o trabalho tenha mais flexibilidade para acompanhar as mudanças no ambiente de trabalho, pressupõe a ideia que sempre existam novas competências, criatividade, inovação ou mesmo genialidade (ZABOT e SILVA, 2002).

Esse resultado mostra o impacto que a gestão do conhecimento causa no atendimento final, que é prestado aos associados da cooperativa, pois demonstra a real importância de compartilhar informação e o quanto isso reflete no relacionamento com os cooperados, visto que prestar atendimento com excelência é a expectativa de todos os colaboradores do setor.

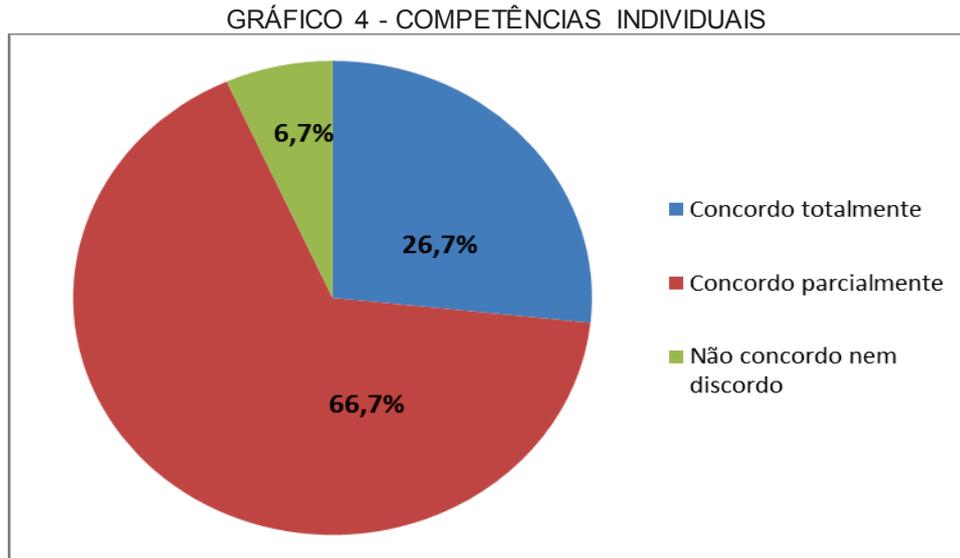


FONTE: O autor (2019).

3.2.4 Dimensão 4- Competências Individuais

No que corresponde a existência de incentivo por parte dos gestores para o compartilhamento de conhecimento, 66,7% responderam que concordam parcialmente, 26,7% concordam totalmente e 6,7% não concordam nem discordam.

Para Zobot e Silva (2002) todo trabalho que vise ensinar algo as pessoas, mesmo no ambiente corporativo, precisa ser encarado como um verdadeiro processo de educação. Este cenário demonstra que o compartilhamento de informação precisa ser mais incentivado, pelos gestores, sente-se a necessidade da existência de um programa de gestão do conhecimento mais eficaz e efetivo.

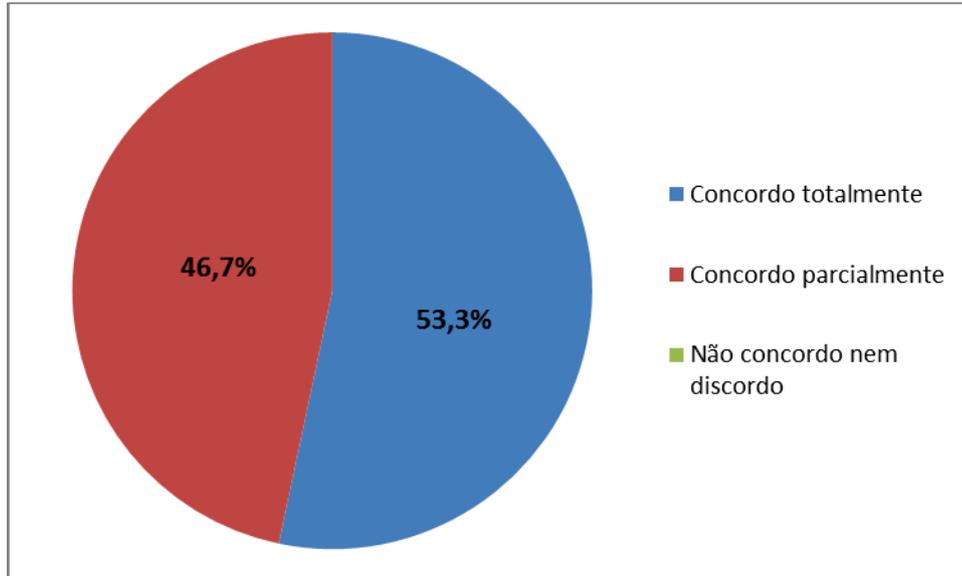


FONTE: O autor (2019).

3.2.5 Dimensão 5- Experiências de gestão

Em relação às experiências de gestão, 53,3% responderam que concordam totalmente e 46,7% concordam parcialmente. De acordo com Terra (2003), um dos grandes desafios da gestão do conhecimento é criar oportunidades para que ocorra o compartilhamento de informações na organização, visto que as pessoas muitas vezes estão dispostas a contribuir com seu conhecimento. Os colaboradores do setor estudado têm um interesse claro em compartilhar sua bagagem de conhecimento, porém faltam alternativas que levem isso para a prática e que façam com que isso aconteça.

GRÁFICO 5 - EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO



FONTE: O autor (2019).

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Nesta etapa serão apresentadas as sugestões propostas para implementação da gestão do conhecimento.

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

O que foi possível identificar através dos resultados dos questionários aplicados é que a cooperativa no geral tem um entendimento claro da importância de compartilhar saberes, e que as pessoas estão dispostas a compartilhar sua bagagem de conhecimento, porém nota-se que faltam incentivos para que ocorra na prática aquilo que se tem na mente como necessário. Uma explicação para não ocorrer o compartilhamento de conhecimento é a falta de tempo e um entendimento maior sobre a importância de se disseminar a informação. Levando em conta este cenário foi pensado em algumas sugestões que visam contribuir para que o compartilhamento de informação aconteça:

- Utilizar a técnica de *Job Rotation* seria a maneira mais eficaz da implementação da GC no setor de P&S. Ao aplicar essa ferramenta, o que se espera é que ocorra uma mudança diária de estações de trabalho, além de que esta ferramenta traz para o colaborador conhecimentos e habilidades diferentes da sua área de atuação, isso propõe ao colaborador uma formação completa e contribui positivamente para o seu crescimento intelectual. A organização também ganha com essa proposta de implementação, visto que o *job rotation* é uma ferramenta que não necessita de recursos financeiros, economiza-se tempo e dinheiro. É sugerido criar um cronograma que possa ser realizado na prática a rotatividade de cargos, por pelo menos dois meses cada colaborador.

- Reunir a equipe uma vez por semana, a fim de realizar pequenos bate-papos sobre o entendimento a cerca da gestão do conhecimento, nesta reunião seriam abordados temas diversos sobre os produtos e serviços da cooperativa, discutindo sobre o uso da informação e produzir conteúdos por escrito para permitir que novos conhecimentos tácitos sejam socializados.

- Introduzir, a ferramenta do modelo SECI citado por Nonaka e Takeuchi, no setor de P&S, já que a ferramenta é uma grande aliada no compartilhamento de conhecimento, compartilhamento este através da socialização, compartilhar com

interação, aproveitar de pequenos encontros, cafés e bate-papos informais para compartilhar situações vividas. Através da externalização, utilizar a ferramenta intranet, a fim de disponibilizar, pequenos manuais, normativos, formulários, documentos sobre os diversos produtos, a fim de que o conhecimento esteja disponível e ao alcance de todos, sempre que necessário consultar para tirar dúvidas e aperfeiçoar o conhecimento sobre outro produto ou serviço que não faça parte do seu portfólio. A combinação, conversão do conhecimento explícito em implícito, mesmo que pequeno existe o compartilhamento através de e-mail na organização, em que o setor tem um e-mail geral para que sejam recebidas as demandas diárias de todos os produtos, porém como o número de e-mail é muito grande, o conhecimento sobre o produto/serviços do colega acaba não sendo disseminado como deveria.

Neste sentido, sugere-se que sejam realizados pequenos treinamentos internos em forma de reuniões curtas, com os colaboradores do setor. E por fim, o processo de internalização, sugere que através dos manuais e pequenos treinamentos online disponíveis no sistema da cooperativa sejam mais utilizados para agregar conhecimento de diversas áreas, essa é uma forma de compartilhar e conhecer.

4.1.1 Plano de Implementação

É importante que seja realizado gradativamente o plano de implementação, pois, desta forma é possível acompanhar a evolução do projeto e diagnosticar possíveis problemas na execução. É fundamental que haja, planejamento de tempo para realização dos treinamentos e reuniões. Nesta fase, o que se espera é que o projeto seja implementado de forma adequada, isso é fundamental para adquirir novas experiências e verificar o impacto que a implementação poderá causar diretamente ou indiretamente nos colaboradores.

4.1.2 Recursos

Nesta etapa considera-se que na utilização de recursos financeiros para execução das sugestões apresentadas será muito pouco, visto que o recurso mais importante é a colaboração de todos os envolvidos no interesse do

compartilhamento de informação, ferramentas que já estão disponíveis e ao alcance de todos na organização, como intranet e *success factors*. Para auxiliar e facilitar os compartilhamentos de conhecimento no futuro, seria interessante que os colaboradores realizassem cursos sobre a importância da gestão do conhecimento e os impactos destes aos negócios, desta forma todos teriam um entendimento mais claro e amplo sobre o tema, além de terem maior facilidade em interagir com os colegas, isso ajudará a mudar a cultura de toda a equipe no quesito aprendizagem.

4.1.3 Resultados esperados

O que se espera com a implantação das sugestões apresentadas neste trabalho é que o conhecimento seja disseminado, de forma que esteja sempre ao alcance de todos, que os colaboradores possam desenvolver habilidades que contribuam para o crescimento da organização, já que o crescimento ocorre com os cooperados satisfeitos, não somente com os produtos ofertados, mas também com o atendimento que recebem, e essa excelência no atendimento só é possível se todos estiverem engajados, motivados e preparados para oferecer um suporte sem erros e dúvidas. Com relação ao treinamento interno, é possível observar várias características e resultados positivos. O treinamento interno traz auto conhecimento para o colaborador que irá ministrar, torna-se uma estratégia que agrega ainda mais conhecimento, a implementação desta sugestão não requer investimentos financeiros, portanto é vantajoso para organização e colaborador, proporciona aos colaboradores um aprendizado mais rápido e eficaz, motiva e propõe novas experiências, garante maior entrosamento da equipe. Por meio das ações sugeridas neste artigo, ao colocar em prática os processos de compartilhamento do conhecimento, espera-se que por meio das ferramentas sugeridas, haja maior desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores, melhorando a produtividade e aumentando a satisfação, tanto do colaborador quanto da organização. A intenção de aplicar as ferramentas de gestão do conhecimento é atender e suprir as demandas das agências com mais eficiência e qualificação, fazendo com que ocorra maior satisfação no atendimento aos associados da cooperativa Sicoob Meridional.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Os problemas que podem surgir com a implementação das sugestões é o tempo, a disponibilidade dos colaboradores para desenvolver e aplicar as medidas de compartilhamento, mais especialmente o que envolve treinamentos e o *job rotation*, porém o que se sugere é que as ferramentas sejam executadas pouco a pouco, a capacitação das pessoas pode auxiliar a mitigar os riscos de o planejado não sair como esperado, além de garantir que o conhecimento seja absorvido com qualidade e eficiência. Para garantir que tudo saia como esperado é necessário planejamento e acompanhamento da implementação das ferramentas. Na medida em que elas forem aplicadas, ao final de cada ferramenta executada, será possível identificar se está tendo eficácia, e também será possível fazer novas alterações e sugestões conforme os resultados forem sendo apresentados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi analisar como a gestão do conhecimento está inserida no setor de produtos e serviços do Sicoob Meridional, e a partir daí recomendar as ideias sobre o melhor aproveitamento do conhecimento existente na organização.

A pesquisa traz a possibilidade de avaliar melhor como o conhecimento pode contribuir para o crescimento intelectual da organização e colaboradores. Através dos resultados foi possível verificar que os processos que envolvem a disseminação de informação podem ser melhorados, a partir da implementação de ferramentas que não necessitam de recursos financeiros e podem contribuir para efetividade da gestão dos conhecimentos disponíveis na organização.

As ideias podem auxiliar a organização a obter acertividade no compartilhamento de informação. A gestão do conhecimento além de trazer benefícios como crescimento intelectual, é uma forma estratégica de tornar uma organização competitiva. Para que a gestão do conhecimento efetivamente aconteça precisa haver o compartilhamento, fazer com que o conhecimento não fique somente na cabeça das pessoas, mas que seja disseminado.

Existem muitas dificuldades para se atingir a implementação da gestão do conhecimento de forma eficiente e eficaz, porém tudo vale a pena, pois os benefícios são maiores do que os paradigmas existentes, o conhecimento transforma pessoas e ajuda a organização a se tornar cada vez mais competitiva.

REFERÊNCIAS

- CHAUÍ, Marilena; **Convite a Filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.
- GIL, ANTONIO CARLOS; **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 1989.
- MAGNANI, Marcio; HEBERLÊ, Antônio. **Introdução à Gestão do Conhecimento: Organizações como sistemas sociais complexos**. Pelotas, Embrapa, 2010.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka; **Criação do Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka; **Gestão do Conhecimento**. Tradução de: THORELL, ANA; Bookman, Porto Alegre, 2008.
- OZAKI, Yaeko; AVONA, Eloisa Marcia; **Gestão do Conhecimento**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2016.
- TEETZ, TIM; **Beschäftigungsfähigkeit durch Job Rotation**. Erste Ergebnisse der Evaluation eines Pilotprojekts für Produktionsmitarbeiter, Iserlohn, Alemanha Springer Gabler, 2013.
- TERRA, Jose Claudio Cyrineu; **Gestão do Conhecimento e E-learning da prática**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.
- ZABOT, Joao Batista M; SILVA, L. C. M. **Gestão do Conhecimento: Aprendizagem e Tecnologia Construindo a Inteligência Coletiva**. São Paulo: Atlas 2002.