

Codigo: 48

Autor1: WALESKA SILVEIRA LIRA

Instituicao1: UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA-UEPB

Autor2: GILMARA DOS SANTOS GONÇALVES

Instituicao2: UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA-UEPB

Autor3: JOSICLEIDE BARBOSA DIAS

Instituicao3: UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA-UEPB

Autor4: MANOEL JOAQUIM DE OLIVEIRA DANTAS

Instituicao4: UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

Autor5: DÉBORA PEREIRA ROCHA

Instituicao5: UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA

Autor6: GESINALDO ATAÍDE CÂNDIDO

Instituicao6: UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA

Apresentador: WALESKA SILVEIRA LIRA

Tipo: Trabalho Científico

Tema: 3 - CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO RELACIONADAS À GESTÃO DE PESSOAS

Titulo: BARREIRAS CULTURAIS Á GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR FINANCEIRO

Resumo: Este artigo tem como objetivo avaliar o tema cultura organizacional como barreira à gestão do conhecimento, avaliando um cenário de rara complexidade, no mundo corporativo e na sociedade em geral. A pesquisa foi realizada com sete funcionários de uma empresa financeira de crédito pessoal no Estado da Paraíba. Os pesquisadores responderam a um questionário que contou com 15 questões relacionadas a cultura organizacional, a resistência a mudanças, aos novos processos, e ao tema gestão do conhecimento. Os resultados apontam para uma cultura organizacional tendencialmente aberta. Quanto aos funcionários: possuem uma familiaridade com a expressão gestão do conhecimento. Concluiu-se que iniciar um projeto de gestão de conhecimento tendo como base a percepção da tecnologia da informação e das comunicações, uma realidade da qual não se pode escapar, avaliada pelos funcionários, quanto a cultura da empresa, pode-se dizer que é nesse contexto que o conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas, representando o mais novo desafio a ser enfrentado, interagindo nestes processos, a identificação de barreiras culturais à gestão do conhecimento

PalavrasChave: Gestão do conhecimento; setor Financeiro; Barreiras da Gestão do Conhecimento

1. Introdução

Nas últimas décadas, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, de forma crescente passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão. Enquanto nas empresas privadas a motivação e a competitividade eram sua sobrevivência no mercado, as empresas públicas buscavam essa motivação no atendimento com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade.

São consideradas instituições financeiras não só os bancos de qualquer espécie, mas também as distribuidoras de valores mobiliários, corretoras de câmbio, sociedades de crédito, administradoras de cartões de crédito, cooperativas de crédito, etc. A definição é penalmente importante em virtude da previsão de sigilo das operações financeiras previsto na CF/88.

Segundo TERRA (2000), a gestão do conhecimento tem um “caráter universal”, ou seja, aplica-se a empresas de todos os portes e nacionalidades e a sua efetividade requer a criação de novos modelos organizacionais. Para que a gestão do conhecimento produza efeitos práticos nas empresas, deve estar plenamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração a respeito das iniciativas necessárias em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infra-estrutura tecnológica e cultural organizacional, que celebre o trabalho em conjunto e o compartilhamento.

Já NONAKA & TAKEUCHI (1997, p.79) afirmam que para se tornar uma empresa que gera conhecimento (knowledge creating company) a organização deve completar uma espiral do conhecimento, espiral esta que vai de conhecimento tácito para tácito, de explícito a tácito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito.

Além disso, um dos principais problemas na gestão do conhecimento é a tendência das pessoas de reter seus conhecimentos. Mesmo as que não o fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem.

Com base nesses pressupostos, surge a seguinte questão: : quais as barreiras para a implantação da gestão do conhecimento nas instituições financeiras ? Este estudo tem como objetivo as barreiras existentes no processo de gestão do conhecimento nas instituições financeiras de Campina Grande, Estado da Paraíba. A pesquisa foi realizada através de um questionário composto por perguntas fechadas adaptados pelo modelo proposto por NONAKA & TAKEUCHI (2001).

O artigo está estruturado de tal maneira: inicia-se com um resumo, introdução, contextualiza os modelos de gestão do conhecimento, descreve os procedimentos metodológicos, apresenta resultados a partir da pesquisa e finaliza com as considerações finais.

2. Modelos de Gestão do Conhecimento

2.1 O Modelo Teórico de Criação de Conhecimento nas Empresas de Nonaka e Takeuchi

NONAKA & TAKEUCHI (1997) contribuem com o tema,. Afirmando que o sucesso das empresas japonesas se deve a suas habilidades técnicas na "criação do conhecimento organizacional". Por "criação de conhecimento organizacional" queremos dizer à capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

O pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento explícito nos permite postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento. São eles, para os autores, normalmente, o modo da socialização começa desenvolvendo um "campo" de interação. O modo da externalização é provocado pelo "diálogo ou pela reflexão coletiva. O modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente em uma "rede". Por fim, o "aprender fazendo" provoca a internalização (p. 80). Enfim, esses modos não são independentes entre si, mas suas interações produzem uma espiral quando se introduz o tempo como terceira dimensão. Para os autores, "a inovação surge dessas espirais" (p. 103).

NONAKA & TAKEUCHI (1997) apresentam sete diretrizes que um profissional pode adotar para implementar um programa de criação do conhecimento organizacional dentro de uma empresa. Alguns deles são criar uma visão do conhecimento; desenvolver uma equipe do conhecimento; construir um campo de interação de alta densidade na linha de frente; pegar carona no processo de desenvolvimento de novos produtos; construa uma rede de conhecimentos com o mundo exterior (p. 264- 265).

NONAKA & TAKEUCHI (1997) salientam que a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupos e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Colocam cinco condições em nível organizacional que promovem a espiral do conhecimento, sendo elas:

- a) **Intenção:** no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento está à essência da criação do conhecimento organizacional – a estratégia. Conceituar uma visão e relacioná-la ao tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e sua efetiva implementação é o ponto crítico da estratégia da empresa que quer associar tecnologias essenciais e atividade de negócios.
- b) **Autonomia:** em nível individual, todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias. A postura empresarial que assegura a autonomia está mais propensa a manter maior flexibilidade ao adquirir, interpretar e relacionar informação.
- c) **Flutuação e caos:** essas condições estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A introdução da flutuação numa empresa se dá por meio de colapsos de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. Um processo contínuo de questionamento e reconsideração de premissas existentes estimula a criação do conhecimento.
- d) **Redundância:** no mundo dos negócios, a redundância refere-se à superposição intencional de informações sobre atividades da empresa e responsabilidades da gerência e sobre a empresa como um todo.
- e) **Variada e requisitos:** o enfrentamento dos desafios impostos por um ambiente de extrema complexidade é enormemente facilitado pela diversidade interna de uma organização. Esse ambiente de negócios requer o desenvolvimento de uma estrutura horizontal e flexível na qual as diferentes unidades são interligadas por uma rede de informação.

A partir dos quatro modos de conversão, da espiral e das condições capacitadoras da criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96) apresentam um modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento

organizacional, “usando construtos básicos desenvolvidos dentro do contexto teórico e incorporando a dimensão de tempo”, conforme figura 1.

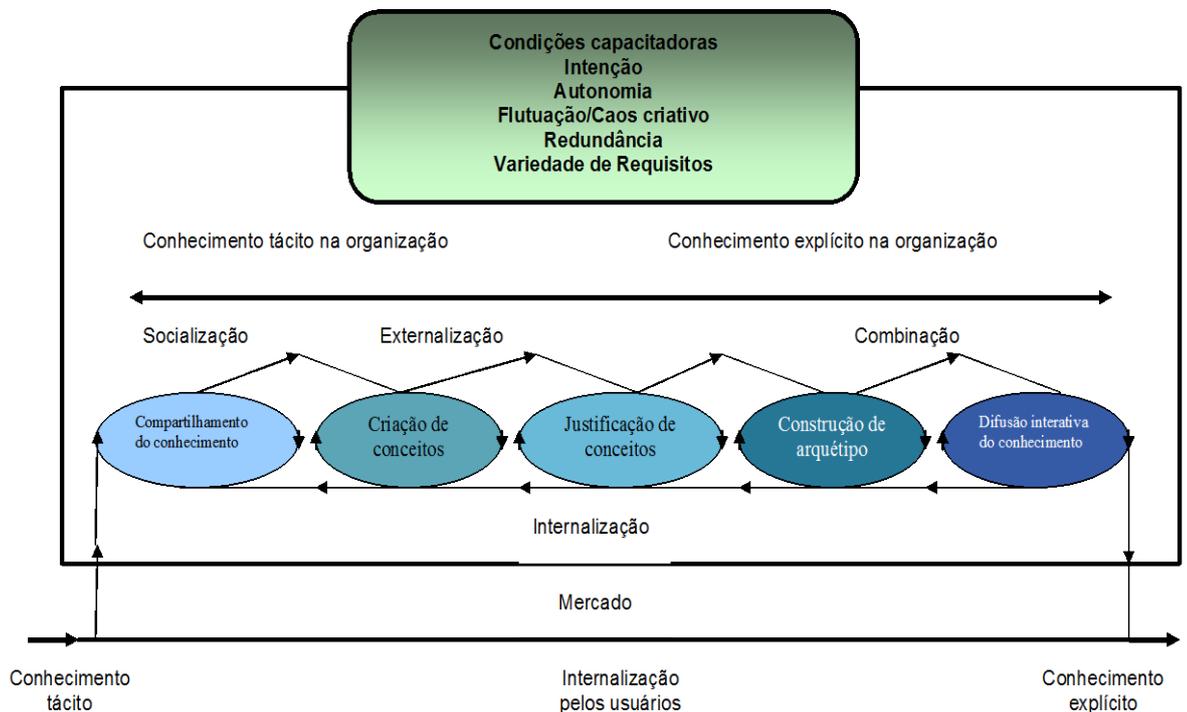


Figura 1 : Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento
 Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997.p.26)

A 1ª Fase significa o compartilhamento do conhecimento tácito, ou seja, início do processo, a criação de um campo no qual os indivíduos possam interagir uns com os outros através de diálogos pessoais. Há então o compartilhamento de experiências entre pessoas com diferentes históricos, perspectivas e motivações. É uma etapa crítica de todo o processo de criação do conhecimento.

A 2ª Fase refere-se à criação de conceitos. Nesta fase ocorre a interação mais intensa entre conhecimento tácito e explícito. Por meio do compartilhamento de um modelo mental é formado um campo de interação, o modelo mental tácito é verbalizado em palavras, frases e cristalizado em conceitos explícitos. Tal fase corresponde a externalização.

A 3ª Fase é a justificação de conceitos e parte da definição do conhecimento como “crença verdadeira e justificada”, novos conceitos criados por indivíduos ou pela equipe precisam ser justificados em determinado momento do processo. A justificação está relacionada com o processo de determinação de que os conceitos recém-criados são realmente úteis para a organização. A organização deve conduzir a justificação de conceitos criados anteriormente na fase de criação de conceitos. Essa etapa corresponde à combinação.

A 4ª Fase refere-se à construção de um arquétipo, onde um conceito justificado é transformado em algo tangível. O arquétipo é construído a partir da combinação entre conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente. Esta fase assemelha-se ao modo combinação.

A 5ª Fase é a difusão interativa do conhecimento: “o novo conceito, que foi criado, justificado e transformado em modelo, passa para um novo ciclo de criação de

conhecimento em um nível ontológico diferente. Esse processo iterativo e em espiral [...] ocorre tanto dentro da organização quanto entre organizações”.

Resumidamente, as suas responsabilidades são assim descritas: "os profissionais do conhecimento são responsáveis pelo acúmulo e pela geração de conhecimento tácito e explícito. Compreendem os "operadores do conhecimento", que, em grande parte, interagem com o conhecimento tácito, e "especialistas do conhecimento" que interagem principalmente com o conhecimento explícito. Os engenheiros do conhecimento são responsáveis pela conversão de conhecimento tácito em explícito e vice-versa, facilitando conseqüentemente os quatro modos de conversão do conhecimento. Os gerentes do conhecimento são responsáveis pela gestão do processo total de criação do conhecimento em nível de empresa (p. 175-176).

2.2 Modelo de Gestão do Conhecimento – Probst (2002)

Este Modelo apresenta uma estrutura agregada que auxilia todas as ações voltadas para a formação de recursos de conhecimento. Tal estrutura apóia-se em alguns processos fundamentais para o gerenciamento do conhecimento.

-Identificação do conhecimento: A etapa de identificação do conhecimento pode também ser considerada como uma subetapa da criação. Desse modo analisa e descreve o ambiente de conhecimento da empresa.

-Aquisição do conhecimento: se dá pela obtenção de parte do conhecimento através dos treinamentos e cursos externos, onde o funcionário busca uma habilidade que ainda não possui, com o propósito de, ao voltar, aplicá-lo em seu trabalho.

-Desenvolvimento do conhecimento: o desenvolvimento do conhecimento abrange as interações entre o conhecimento tácito e o explícito. Será a geração de novas idéias a partir das já existentes.

-Compartilhamento e distribuição do conhecimento: É o momento de transferir o conhecimento criado ou adquirido para que, na seqüência, ele assuma uma nova utilização.

Os processos clássicos de comunicação, que apresentam a existência de um interlocutor e um receptor, aparecem como vitais. O relacionamento pessoal entre os trabalhadores do conhecimento é uma das principais ferramentas de compartilhamento. Aqui aparecem como úteis os recursos de TI, como intranet, e-mails e fóruns virtuais.

-Utilização do conhecimento: Consiste em transformar o conhecimento adquirido em algo criativo e relevante para a organização. Normalmente se restringe a produtos e serviços inovadores gerados para satisfazer uma demanda por inovação exigida pelo mercado. Deverá garantir que o conhecimento desenvolvido na organização será plenamente utilizado

-Retenção do conhecimento: deve-se “preservar” da maneira mais adequada o conhecimento existente dentro da empresa. Deve ser coordenada e definida por uma política geral de proteção do conhecimento, sendo importante destacar a confiabilidade, veracidade e identificação das fontes do conhecimento, assim como a sua natureza. Também é preciso classificar e identificar as possíveis fontes de vazamento de conhecimento. Isto ocorre pela análise de risco de perda de conhecimento, que deve ser associada à gestão do risco na organização.

Desta forma, a proteção do conhecimento pode ser mapeada e priorizada segundo seu risco de perda e quanto o impacto da perda prejudica o negócio. O modelo de Probst estabelece processos fundamentais ao combate dos problemas gerados ao se considerar o conhecimento como um recurso.

2.3 O Modelo Genérico de Gestão do Conhecimento-Stollenwrk (2001)

Stollenwerk (2001) analisou os principais modelos de gestão do conhecimento e de planejamento estratégico e desenvolveu um modelo genérico composto dos seguintes sete processos: identificação do conhecimento, que envolve as questões estratégicas e as competências essenciais para o sucesso da empresa; captura do conhecimento, que tem por objetivo adquirir os conhecimentos, habilidades e experiências identificadas para responder as questões estratégicas e desenvolver as competências essenciais; seleção e validação do conhecimento, que visa avaliar o conhecimento e sintetizá-lo para que a organização considere-o válido para aplicação futura; organização e armazenagem do conhecimento, que procura facilitar a recuperação do conhecimento; compartilhamento do conhecimento, que proporciona condições para que o conhecimento não fique restrito a um pequeno grupo de indivíduos; aplicação do conhecimento; que diminui as barreiras existentes para aplicação do conhecimento novo para melhoria de desempenho, desenvolvimento de novos produtos e conquista de novos mercados; e criação do conhecimento, que visa criar condições para as cinco etapas de criação do conhecimento propostas por Nonaka e Takeuchi (1997) se desenvolvam, (STOLLENWERK, 2001).

Também fazem parte desse modelo genérico, conforme contribuição de O'Dell (1996, apud Stollenwerk, 2001) quatro fatores facilitadores da gestão do conhecimento: aval, compromisso e direcionamento da liderança; características culturais, tais como: foco no desempenho, foco no cliente, foco em melhoria, foco em excelência, flexibilidade, competência, aprendizagem, inovação, autogerenciamento, pró-atividade, visão de futuro e compartilhamento do conhecimento, devem estar presentes na cultura da organização; receptividade, apoio e compromisso das pessoas com o conhecimento organizacional através de um sistema de medição e recompensa; e uma infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação para que o conhecimento seja disponibilizado e compartilhado em qualquer parte e no tempo adequado.

3.1 Barreiras culturais da gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento ainda sofre com barreiras individuais à criação do conhecimento(crenças pessoais, processos e assimilação e acomodação), bem como barreiras organizacionais (como a linguagem, memória organizacional, histórias e mitos da empresa, procedimentos e paradigmas da organização). (CHIAVENATO,2005).

Para enfrentar o mundo de negócios em constante mudança e ebulição, a organização precisa desenvolver a capacidade de migrar e mudar, de criar e alavancar novas habilidades e atitudes, de inovar incessantemente. A organização que aprende é aquela que desenvolve uma capacidade continua de adaptação e mudança.

Atualmente, um número cada vez maior de empresas percebe o quanto é importante saber o que elas sabem para poder tirar o máximo de proveito de todas as fontes e promover um amplo compartilhamento desses conhecimentos. Por essa razão, entendemos que o grande desafio das empresas no que se refere à gestão do conhecimento, é ter pessoas preparadas para gerenciar de forma inteligente, ordenada, sistematizada e eficaz, tudo que possa agregar valor ao seu ramo de negócio.

Hoje, a competitividade é uma das maiores preocupações das empresas. Por isso, as empresas têm que reagir rapidamente às condições de novos mercados, como também às (novas) necessidades do cliente, que constantemente procuram soluções

criativas e melhoria contínua em produtos e processos. As organizações atualmente têm que se adaptar continuamente, desenvolver e inovar.

Dependendo do tipo de cultura organizacional, o processo de transformação (ruptura da barreira cultural) pode ser longo e tortuoso. Pois a abertura cultural não está inerente à maioria das pessoas. Nenhuma transformação ocorre sem sofrer resistências. As pessoas têm uma tendência natural a reagir à mudança. A mudança cultural se torna essencial para a implementação da Gestão do conhecimento.

Mas de onde a resistência pode vir? Na maioria das organizações podem-se encontrar três tipos de perfil de pessoas (SALVADOR, 2002)

- Os resistentes. Resistem a qualquer tipo de mudança, que dirá a um novo sistema. Podem ser

resistentes, por falta de habilidades com a tecnologia, insegurança quanto ao futuro de seu

emprego ou simplesmente são os populares “do contra”. Mantenha esse grupo informado,

treinado e se possível não o deixe “contaminar” o projeto. O grande problema é quando esses

resistentes estão na alta cúpula da administração, o que provavelmente tornará a implantação

da GC mais difícil. Mas esse grupo tem um papel importante, pois ao ter de defender e justificar seus planos eles se tornarão mais consistentes.

- Os neutros. A grande maioria da população das organizações. Esse grupo deve ser conquistado com informações precisas ao longo de todo o projeto de implementação da GC, como relatos de casos de sucesso de outras organizações ou mesmo com projetos pilotos realizados na empresa e principalmente com a demonstração clara de como o novo sistema vai melhorar a vida deles no trabalho e a produtividade na empresa.

- Os inovadores. Esses provavelmente estarão na equipe que implantará a GC ou serão os

grandes patrocinadores de qualquer iniciativa nova na empresa. Tenha-os como os grandes

multiplicadores do projeto.

Identificar esses grupos e ter estratégias de comunicação e envolvimento com cada um deles facilita a ruptura da barreira cultural.

2. Aspectos Metodológicos da Investigação

O presente estudo consiste numa pesquisa exploratória, construído dentro de uma abordagem quantitativa com o objetivo de analisar o processo de gestão do conhecimento nos setores público e privado, o qual foi aplicado o modelo de criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (2001) nas gerências administrativas das instituições financeiras em Campina Grande-PB.

O universo da pesquisa considerado nesse estudo é composto 65 funcionários de três instituições financeiras situadas na Campina Grande-PB, constituído de três pessoas no total. Nesse estudo foi utilizado um instrumento de pesquisa frequentemente empregado nas ciências comportamentais, o questionário.

O questionário utilizado na pesquisa foi dividido em duas partes. Na primeira parte, o questionário contou com 10 questões fechadas e tratou da cultura organizacional, este questionário foi extraído do livro Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial (TERRA 2000, p.113) e foi usada a escala de Likert. A segunda parte, foi composta de cinco perguntas e as questões trataram da resistência a

mudanças. Abordou também o tema gestão do conhecimento tendo em vista que a pesquisa trata de barreiras à gestão do mesmo.

3. Apresentação dos resultados

A apresentação dos resultados foi dividida em duas partes. Na primeira parte, são expostos os objetivos do questionário e os dados coletados são apresentados em um quadro, no qual se visualiza as questões colocadas aos pesquisados e os percentuais por eles atribuídos a cada uma das questões. Na segunda parte, são apresentados os objetivos das perguntas e os percentuais atribuídos a cada opção de cada pergunta. No final da primeira parte, é feita a análise e interpretação dos resultados. Na segunda parte, ao final da apresentação dos percentuais atribuídos a opção de cada pergunta, procede-se a análise e interpretação dos resultados.

3.1 Primeira parte

A primeira parte contou com o questionário abaixo apresentado, composto por dez questões que tiveram o objetivo dos pesquisados, posicionarem a empresa em que trabalham quanto a sua cultura organizacional. Para responder a cada pergunta, eles utilizaram a seguinte escala: 1 para: Discordo totalmente; 2 para: Discordo; 3 para: Concordo parcialmente; 4 para: Concordo; 5 para: Concordo totalmente. Os resultados obtidos para cada pergunta, foram transformados em percentuais e são apresentados no quadro 1.

N.º	QUESTÕES	ESCALA - 1	ESCALA - 2	ESCALA - 3	ESCALA - 4	ESCALA - 5
1.	A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações.	0%	0%	60%	40%	0%
2.	Há um grande elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários, existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.	0%	10%	10%	80%	0%
3.	As pessoas não estão focadas apenas em curto prazo.	0%	0%	60%	30%	10%
4.	Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.	0%	0%	40%	60%	0%
5.	Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidentes aquilo que conhecem e também o que não conhecem.	0%	0%	40%	60%	0%
6.	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.	0%	0%	40%	60%	0%

7.	Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.	0%	0%	10%	45%	45%
8.	Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”.	0%	10%	60%	30%	0%
9.	As realizações importantes são comemoradas.	0%	0%	0%	80%	20%
10.	Há grande tolerância para piadas e humor.	0%	0%	60%	10%	30%

Fonte: Elaboração dos autores.
 Quadro I- Barreiras da Gestão do Conhecimento.

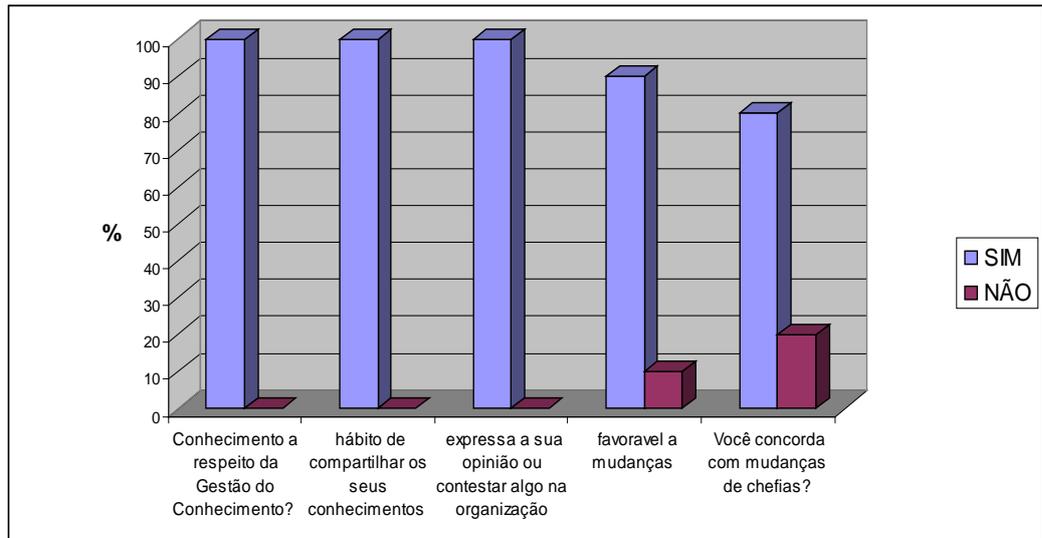
Os pesquisados posicionaram a empresa que trabalham, tendo uma cultura organizacional tendencialmente aberta a mudanças e até com características de empresa inovadora, tendo em vista que os percentuais significativos se concentram na escala 3, 4 e 5 respectivamente: concordo parcialmente, com respostas que concentram em percentuais mais elevados, como a questão que tratou da missão e valores da empresa e 80% de existência de grande orgulho de trabalhar na empresa. 60% estimulam-se em experimentação, com liberdade de tentar e falhar.

As pessoas são autênticas, possuem otimização, e estão preocupadas com a organização em 60%. Reconhecem 90% que tempo é um recurso importante para o processo de inovação, e que 60% da suas idéias são valorizadas, e há grande tolerância para piadas e humor, e 80% dessas realizações são comemoradas. Estes resultados são indicativos de que a empresa trabalha na melhoria dos resultados da organização e de seus colaboradores, uma vez que isto eleva o comprometimento com a empresa, a sua motivação, e beneficia a gestão do conhecimento.

3.2 Segunda parte

A segunda parte do questionário contou com cinco perguntas que tiveram o propósito de identificar o conhecimento a respeito do processo de gestão do conhecimento e verificar o posicionamento dos colaboradores perante as mudanças nas organizações, quanto a resistência as mesmas.

Na primeira e segunda pergunta 100% dos pesquisados identificam-se com a expressão gestão do conhecimento na empresa, e compartilham os seus conhecimentos com os seus colegas de trabalho, verificando as suas habilidades e competências. Na terceira pergunta, 100% também concordam com a existência de expressar opiniões, devido existir liberdade e contestação para seus devidos objetivos e solicitações para um compartilhamento de conhecimentos. Na quarta questão, que versou sobre o comprometimento dos funcionários quando da decisão da alta administração por alguma mudança que envolva a empresa como um todo, a percepção dos pesquisados mostra que 90% são favoráveis a mudanças dentro da organização, pois percebem que podem ser importantes tanto para empresa como para a carreira profissional do colaborador, mas 10% restante, são desfavoráveis, pois acham que certas mudanças não são benéficas, que alguns não se comprometem com a nova fase, e dão poucas condições para que elas de fato aconteçam.



Fonte: Pesquisa direta, 2009.

Na pergunta de número cinco, buscou-se identificar o comportamento individual dos pesquisados frente a mudanças que em geral acontecem na empresa, 80% aprovam e apóiam porque acham necessário que a empresa mude constantemente, havendo mudanças de cargos, ou reciclagem com treinamentos ou mudanças de chefias, e sempre há solicitações de opiniões sobre essas mudanças, mas, 20% responderam que não concordam com certas mudanças, por considerarem que suas opiniões não contam, ou também, porque acha, que não seja válido, certas modificações na organização ou na equipe de trabalho. Estes funcionários, podem não estar satisfeitos com o ambiente de trabalho, por isso se posicionaram contrários a certas mudanças que não acreditam, assim podendo ser resistentes a mudanças.

4.Considerações finais

Acredita-se que o fato do conhecimento desponta como o recurso vital para competir e sobreviver nessa sociedade. Organizações de todos os tipos têm embarcado em mudanças sucessivas, em busca do perfil ideal.

As instituições financeiras no Brasil são um exemplo de empresas que venceram inúmeros desafios e têm todas as condições para reinventarem-se novamente. A gestão do conhecimento é um caminho promissor e sua abordagem por processos pode ser um bom guia de ação.

Foi detectado na presente pesquisa que a cultura organizacional das empresas é aberta, os valores da organização estão sendo promovidos, há um mútuo compartilhamento de conhecimentos, existe um desprendimento dos servidores com relação a expressar as suas opiniões e as mudanças ocorridas estão sendo aceitas pela totalidade dos pesquisados. Onde se pode perceber que a organização é propícia a mudanças e possui uma cultura organizacional favorável ao bom gerenciamento do conhecimento. Mesmo com a existência de pontos positivos, os pesquisados mostraram um conhecimento só parcial da expressão Gestão do Conhecimento.

Não podemos desconsiderar os grandes obstáculos que podem minar o sucesso da implementação da gestão do conhecimento, um deles pode ser as barreiras culturais, que foi o problema da pesquisa, onde pode perceber a comprovação da existência.

Poucas, só duas, mas bem significativas, que foram à falta de liberdade para tentar e falhar e à falta de uma otimização conjunta.

Em uma organização moderna essas duas barreiras não podem existir, pois deve possuir liberdade de tentativas, para os funcionários encontrarem os acertos primeiro precisam se depararem com os erros, eles estão presentes em várias organizações bem sucedidas pelo mundo. Por fim, o trabalho em equipe deve ser incentivado na organização, para alcançar o objetivo da empresa os seus funcionários precisam trabalhar em conjunto, mostrando a união dos departamentos em busca de um único objetivo. Não adiantando assim, cada departamento trabalhar em busca só de seus objetivos sem se preocupar, nem ajudar aos departamentos vizinhos a alcançarem os seus também fazendo assim, a organização não alcançará o seu objetivo central.

No momento em que todos (organizações e pessoas) estiverem dedicados a gerenciar o seu conhecimento, o valor do capital intelectual estará mais visível para cada um deles e o “trabalhador do conhecimento” concordará em expor o seu intelecto sem criar barreiras (culturais). E assim, os maiores realizadores de amanhã serão grupos com grandes idéias, gente inteligente que compartilhará conhecimentos com a tecnologia adequada.

Referência Bibliográfica

ALVARENGA NETO, Rivaldavia C. Drummond de. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. Belo Horizonte-MG.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional. A Dinâmica do sucesso das organizações. 2ª edição. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T.H.; PRUSSAL, L. Conhecimento Empresarial- como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro. Campus. 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. Editora Atlas. São Paulo. 2006.

SALVADOR, A.S. Manual de gestão de pessoas e equipes. Volume 1, cap14. 2002. São Paulo. Ed. Gente.

TERRA, J.C.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2003.

TEMOCHE, M.D.R. Os novos cenários da administração: Processos de busca e uso da informação nas organizações. Campina Grande, Editora da Universidade Estadual da Paraíba, 2007.

VALLIM, Mirtis de Aguiar. Conhecimento: ativo de muito valor. Banas Qualidade, ano IX, n. 93, p.24-29, fev. 2000.