



## ESCALA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO POSSIBILITA A IDENTIFICAÇÃO DE GAPS EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA

**Poliana Fernanda Schiavi**

Especialista em Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil.

E-mail: [polischiave@hotmail.com](mailto:polischiave@hotmail.com)

**Sibelly Resch**

Doutora em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil. Professora da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil.

E-mail: [sibelly.resch@ufms.br](mailto:sibelly.resch@ufms.br)

**Victor Fraile Sordi**

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil.

E-mail: [victor.sordi@ufms.br](mailto:victor.sordi@ufms.br)

### Resumo

O objetivo deste estudo é identificar orientações e práticas de gestão do conhecimento percebidas pelos colaboradores de uma instituição financeira cooperativa. Utilizou-se para isso a aplicação de um questionário quantitativo com 26 colaboradores de uma agência da instituição, usando a Escala de Gestão do Conhecimento (EGC) de Pais (2014), composta por 22 questões com respostas do tipo *Likert*. Os resultados sugerem que apesar dos bons escores médios nos quatro fatores analisados na EGC, na percepção dos colaboradores, os fatores "orientação competitiva" e "práticas formais de gestão do conhecimento", carecem de maior desenvolvimento. A EGC se demonstrou útil na identificação de lacunas de gestão do conhecimento. Reuniões de retrospectiva, comunidades de prática, sistemas de recompensa ao compartilhamento de conhecimento e práticas de inteligência competitiva são recomendadas para suprir os *gaps* identificados.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Cooperativas de Crédito. Orientação Competitiva.

### KNOWLEDGE MANAGEMENT SCALE ALLOWS THE IDENTIFICATION OF GAPS IN A COOPERATIVE FINANCIAL INSTITUTION

### Abstract

*The objective of this study is to identify guidelines and knowledge management practices perceived by the employees of a cooperative financial institution. This way, it was used the application of a quantitative questionnaire with 26 employees of an agency of the institution was used, using the Knowledge Management Scale (EGC) of Pais (2014), composed of 22 questions with answers of the Likert type. The results suggest that despite the good average scores on the four factors analyzed in the EGC, in the perception of employees, the factors "competitive orientation" and "formal knowledge management practices", need further development. EGC has proven to be useful in identifying gaps in knowledge management. Retrospective meetings, communities of practice, reward systems for knowledge sharing and competitive intelligence practices are recommended to fill the identified gaps.*

**Keywords:** Knowledge Management. Credit Unions. Competitive Orientation.

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é um ativo intangível de difícil imitação, constituindo-se como um recurso capaz de gerar vantagem competitiva às organizações (DE GEUS, 1998; GONZALES; MARTINS, 2015; SILVA, 2004). Trata-se, também, de um recurso estratégico indispensável para a geração de inovações (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; TERRA, 2012).

As instituições financeiras concorrem em um mercado dinâmico e inovador. Conforme Silva (2017), essas instituições estão inseridas num contexto de transformação digital, em que é preciso se reinventar o tempo todo para se manter competitivo. Nesse sentido, para essas instituições, a Gestão do Conhecimento (GC), torna-se fundamental, pois é por intermédio deste ativo intangível (conhecimento) que essas organizações irão inovar e gerar vantagens competitivas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Por “Gestão do Conhecimento” entende-se um processo que promove o fluxo do conhecimento entre indivíduos e grupos da organização, sendo este processo constituído de quatro etapas essenciais: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001). Tais etapas podem ser vivenciadas em todos os tipos de organizações - incluindo-se, instituições financeiras - por práticas e orientações que visem favorecer esse processo (PAIS, 2014).

Neste contexto, compreender como o conhecimento é tratado pelas instituições financeiras e quais práticas estão sendo implementadas nessas organizações, pode contribuir para identificar *gaps* relacionados à gestão do conhecimento nessas empresas.

Partindo desse pressuposto, a presente pesquisa tem como objetivo identificar as orientações e práticas de gestão do conhecimento percebidas pelos colaboradores de uma instituição financeira cooperativa, situada em um município do Estado de Mato Grosso do Sul, Brasil. Para atender ao objetivo proposto, aplicou-se um questionário com a Escala de Gestão do Conhecimento (EGC), elaborada e validada por Pais (2014).

Os resultados indicam que a organização estudada possui boas práticas de gestão do conhecimento. No entanto, alguns fatores foram observados como ainda carentes de maior desenvolvimento. O estudo sugere que a EGC pode contribuir para a identificação de *gaps* nas práticas de gestão do conhecimento em instituições financeiras cooperativas e oferece algumas ações recomendadas pelos antecedentes literais consultados que podem satisfazer essas necessidades identificadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da década de 80, o conhecimento começou a ser visto como cada vez mais importante para o ambiente competitivo, em mercados que demandam produtos e serviços com qualidade, diversidade e personalização (BURGER *et al.*, 2018). É o conjunto específico de conhecimentos e competências das organizações que resultam na sua capacidade de oferecer produtos e serviços que gerem valor aos seus clientes (NORTH e KUMTA, 2018), podendo constituir-se em vantagem competitiva.

Sob a ótica da Gestão do Conhecimento (GC), todas as organizações utilizam e geram conhecimentos no decorrer de seus processos, num conjunto de tarefas específicas, desenvolvidas no meio organizacional. E à medida que essas organizações detêm mais conhecimento, tendem a serem bem-sucedidas (FRAGA *et al.*, 2017).

Dessa forma, ao se tratar da gestão do conhecimento e da busca pela retenção de conhecimentos, compreende-se que está se gerenciando pessoas, processos e tecnologias (BURGER *et al.*, 2018), em busca de uma cultura organizacional favorável a gestão do conhecimento (BRAQUEHAIS *et al.*, 2017), a partir de um conjunto de práticas e orientações que institucionalizem esse processo na organização (PAIS, 2014).

Corsatto e Hoffmann (2013) afirmam que o conceito de sociedade do conhecimento, valorizou o capital intelectual dos trabalhadores, fazendo emergir o termo ‘trabalhador do conhecimento’, alterando significativamente a base da gestão, que até então era calcada no processo produtivo e na mão-de-obra, passando então a focalizar na atuação do homem e no uso de seu intelecto.

Ainda na visão dos autores, as pessoas ocupam um papel central na geração de conhecimento, pois o processo de gestão do conhecimento, além dos processos e tecnologias, envolve pessoas com suas habilidades e competências. Tais processos estão diretamente ligados à produção de bens e serviços. São as pessoas que criam e gerenciam processos, desenvolvem e realizam produtos, são criativas, propõe inovações, desenvolvem novas competências, utilizam tecnologias e geram conhecimento.

Essa visão decorre da ideia de que a Gestão do Conhecimento pode criar uma vantagem competitiva sustentável, de difícil imitação (BARNEY, 1992), já que o conhecimento (ativo intangível) está enraizado nas pessoas que trabalham na empresa, em seus processos e tecnologias, e não nos recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes e menos flexíveis para reagir às incertezas do ambiente (SOUSA; PRATA; PEREIRA, 2018).

Particularmente importante para se aprofundar na GC, é analisar as discussões referentes às diferenças entre dados, informação e conhecimento. Esses conceitos podem ser compreendidos a partir de uma estrutura hierárquica (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Nessa perspectiva, os dados são considerados como fatos, que quando agrupados numa estrutura tornam-se informação. Já a informação, quando colocada em contexto, torna-se conhecimento. Sendo assim, a informação é convertida em conhecimento a partir do momento em que um indivíduo é capaz de vinculá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado diante de um contexto específico (DE ABREU, 2018).

Essa estrutura hierárquica está incorporada no estudo dos processos de gestão do conhecimento - aquisição, armazenamento, distribuição e utilização de Alavi e Leidner (2001), sendo importante, nesse sentido, compreender como o conhecimento é criado e compartilhado no cotidiano das organizações a partir, também, de dados e informações.

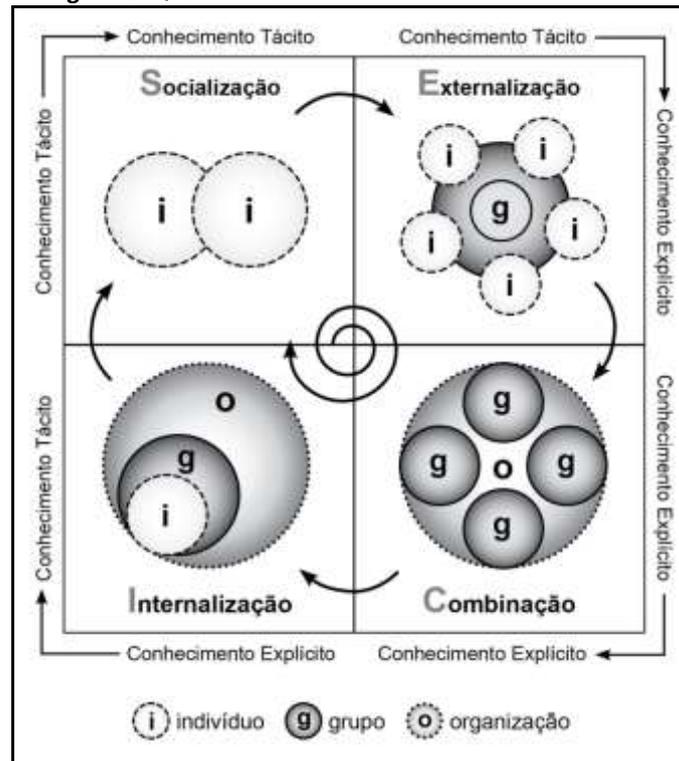
Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Assim, cabe às organizações criar um ambiente favorável à criação e compartilhamento do conhecimento por esses indivíduos. O conhecimento nem sempre pode ser externalizado, pois muitas vezes as pessoas sabem mais do que podem transmitir. Assim, o conhecimento explícito é somente a “ponta de um iceberg” no corpo total de conhecimento que um indivíduo adquire por meio de suas experiências.

Segundo os autores, o conhecimento é compreendido como uma “[...] crença verdadeira justificada, considerando como um processo humano, dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à verdade. O conhecimento é essencialmente relacionado com a ação humana” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 56). A partir dessa percepção, os autores sugerem que a chave para a criação do conhecimento reside na mobilização e na conversão do que apresentam como conhecimento tácito, em conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é entendido como o *know-how* do indivíduo, ou seja, um conhecimento pessoal, subjetivo, intuitivo que o indivíduo adquire por meio de suas diferentes experiências acumuladas numa atividade específica. Portanto, esse conhecimento é difícil de ser formalizado e comunicado.

Já o conhecimento explícito pode ser codificado, e, portanto, passível de transmissão por meio de linguagem. Para que se desenvolva o conhecimento organizacional, é preciso converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. O processo de criação do conhecimento é um processo em espiral que inicia com a socialização, conforme Figura 1:

Figura 1: Quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Konno (1998, p.43)

- **De tácito para tácito:** Socialização – processo de criar conhecimento tácito comum a partir da troca de experiência.
- **De tácito para explícito:** Externalização – processo de articular conhecimento tácito em conceitos explícitos. Geralmente essa articulação é efetuada através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.
- **De explícito para explícito:** Combinação – processo de agregar conhecimentos explícitos, novos ou já existentes, num sistema de conhecimento como um conjunto de especificações para um novo produto ou serviço.
- **De explícito para tácito:** Internalização – processo de incorporar conhecimento explícito em tácito. Está geralmente relacionado com aprender fazendo.

Desse modo, às organizações cabe o papel de não somente estimular a criação de novos conhecimentos, mas também de estimular o compartilhamento e a conversão de habilidades subjetivas, próprias do conhecimento tácito. E, ainda, desenvolver mecanismos que possibilitem a continuidade do processo em espiral, enfatizando uma cultura de valorização do conhecimento, na perspectiva de que este pode gerar valor e trazer diferenciais para a organização.

A gestão do conhecimento também pode ser analisada a partir das barreiras existentes nas organizações. Existem diferentes barreiras que impactam tanto na criação de conhecimento (SORDI; CUNHA; NAKAYAMA, 2017), como no compartilhamento de conhecimento (WONS *et al.*, 2018). Dentre as quais pode-se citar: barreiras individuais, tais como falta de tempo, individualismo, relacionamento; barreiras organizacionais, tais como

infraestrutura, recursos, cultura organizacional, conflitos de informação e; barreiras tecnológicas, tais como ferramentas e sistemas. Para estes autores, a identificação dessas barreiras é fundamental para se construir um ambiente propício ao compartilhamento.

Deste modo, ao propormos a utilização da Escala de Gestão do Conhecimento (EGC), partimos do pressuposto que o principal papel da organização, quanto a gestão do conhecimento, é construir um ambiente propício para que seus colaboradores criem, compartilhem e utilizem conhecimentos. E que as instituições conseguirão cumprir esse papel, na medida em que mitigarem essas barreiras à criação e ao compartilhamento de conhecimento, a partir de orientações e práticas adequadas à sua realidade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando o alcance do objetivo proposto, esta pesquisa apresenta características de uma pesquisa descritiva (GIL, 1989), de natureza quantitativa (CRESWELL, 2007), que buscou através de uma escala quantitativa específica, descrever as orientações e práticas de gestão do conhecimento do objeto de estudo, a partir da percepção dos indivíduos que atuam neste contexto.

Conforme, supracitado, a operacionalização da pesquisa ocorreu por meio da aplicação da Escala de Gestão do Conhecimento (EGC) desenvolvida e validada por Pais (2014). A escala é constituída por 22 questões divididas em quatro fatores:

**Fator 1** - Orientação cultural para o conhecimento: Conjunto partilhado de valores que atribui sentido às práticas cotidianas e que reconhece o valor do conhecimento para a produtividade, a qualidade e a otimização do desempenho organizacional, ou seja, uma cultura organizacional voltada ao conhecimento. Exemplo de questão: Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)?

**Fator 2** - Orientação competitiva: é a utilização do conhecimento organizacional para a competitividade e à promoção de uma vantagem competitiva, ou seja, trata-se de identificar um desempenho comparativo em relação ao conhecimento sobre a concorrência. Exemplo de questão: Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós?

**Fator 3** - Práticas formais de gestão do conhecimento: congrega os esforços organizacionais em torno de uma série de processos formalmente instituídos, focalizados em um conhecimento de natureza não exclusiva, mas em sua maior parte, possibilitando o desenvolvimento organizacional. Exemplo de questão: são recompensados aqueles que partilham o que sabem?

**Fator 4** - Práticas informais de gestão do conhecimento: Traduz as interações que ocorrem informalmente na organização, facilitando a construção social do conhecimento emergente da prática discursiva e da criação de uma linguagem comum e coletiva, ou seja, trata-se do conhecimento tácito dos membros de determinada organização. Exemplo de questão: Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem?

As questões da EGC utilizam o sistema de escala *likert* de cinco pontos, apresentando como opções de resposta: (1) “não se aplica”, (2) “aplica-se pouco”, (3) “aplica-se moderadamente”, (4) “aplica-se muito” e (5) “aplica-se totalmente”. A partir das respostas obtidas, calculou-se a média simples para cada fator, considerando os itens da escala.

O questionário foi aplicado em uma agência de uma Instituição Financeira Cooperativa, no Estado de Mato Grosso do Sul (MS), Brasil, no mês de julho de 2018. Os vinte e seis (26) colaboradores da agência consentiram em participar da pesquisa, respondendo ao questionário com as questões da EGC e outras relacionadas à identificação do perfil dos colaboradores. A pesquisa foi realizada em horário de expediente, mas fora do horário de atendimento ao público, de modo que tivessem tranquilidade para responder as questões, sem tempo limite.

Na análise dos dados coletados, utilizou-se somente técnicas de estatística descritiva para representar o perfil dos participantes e o cálculo das médias das respostas em escala *likert* em relação às 22 questões que compõem o questionário. Os procedimentos de análise atendem ao objetivo de, exclusivamente, identificar *gaps* de gestão do conhecimento observados pelos próprios colaboradores.

A tabulação dos dados foi realizada no Microsoft Excel para cálculo das médias de cada fator e percentuais relativos ao perfil dos colaboradores, tais como: idade, sexo, estado civil, grau de instrução/escolaridade, tempo de empresa e função na empresa.

Cabe ressaltar que o perfil dos colaboradores foi identificado apenas com a finalidade de caracterizar a amostra de participantes. Não era objetivo desta pesquisa buscar diferenças entre os distintos perfis, mas sim, principalmente em razão do tamanho da amostra, identificar *gaps* nas orientações e práticas de GC, através das médias auferidas nas respostas dos participantes. Foi através das médias mais baixas que os pontos de melhoria foram identificados.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Breve contextualização da Instituição Financeira estudada**

Conforme supracitado, a pesquisa foi realizada numa instituição financeira cooperativa localizada num município do interior do Mato Grosso do Sul, Brasil. Segundo dados disponíveis nos relatórios, trata-se de empresa com mais de 100 anos de existência e que atualmente possui mais de vinte mil colaboradores, considerando todas as suas agências e demais estruturas.

A empresa investe no desenvolvimento dos seus colaboradores por meio de educação corporativa. Utiliza trilhas de formação sistêmicas com apoio de plataformas online e cursos presenciais que focam no autodesenvolvimento do colaborador, desenvolvendo também programas para formação em necessidades específicas de cada agência ou grupo de colaboradores.

Em relação à remuneração e benefícios, de acordo com informações da GP (Gestão de Pessoas) o salário inicial mínimo é aproximadamente R\$R\$1.800,00 e é reajustado com promoções, alinhados a experiência e tempo de empresa. A empresa conta com benefícios como plano odontológico, saúde, auxílio alimentação/refeição, previdência privada, suporte e auxílio psicológico e demais vantagens como treinamentos, remuneração variável por produtividade e plano de carreira. Sendo por mais de uma vez, premiada entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

### **4.2 Caracterização da Amostra de Participantes da Pesquisa**

Conforme indicado na Tabela 1, entre os participantes da pesquisa, a maioria (69,2%) é do sexo feminino, enquanto 30,7% são do sexo masculino. Diferentemente do que sugere o estudo de Silva *et al.* (2018) em que o perfil masculino historicamente é majoritário no setor bancário brasileiro, mesmo com o aumento expressivo no percentual de mulheres ano a ano.

A maioria (57,6%) é solteira e 42% dos entrevistados são casados ou possuem união estável. A maioria identifica-se como branca (92,3%), o que reforça os resultados encontrados no Censo da Diversidade 2014, onde os negros correspondiam a apenas 24% da categoria, apesar de serem a maioria da força de trabalho no país (FEBRABAN, 2014).

A média de idade é de 25 anos, com predominância para jovens de 21 a 30 anos (65%). O que pode sugerir uma mudança no perfil dos colaboradores de instituições financeiras

brasileiras, que historicamente é de colaboradores na faixa dos 30 a 39 anos (SILVA *et al.*, 2018).

O grau de instrução/escolaridade predominante é de colaboradores com ensino superior completo (54%) e o tempo médio de empresa dos entrevistados é de cinco anos, resultados similares aos obtidos por Silva *et al.* (2018) sobre o perfil histórico.

O grupo ocupacional está relacionado à estrutura organizacional da empresa, com maior número de colaboradores no setor administrativo (12), seguido pela área de negócios (8).

**Tabela 1:** Perfil dos Entrevistados

<b>Estado Civil</b>	<b>Nº de Respondentes</b>	<b>% (Percentual)</b>
Solteiro	15	58
Casado	11	42
<b>Sexo</b>		
Feminino	18	69
Masculino	8	31
<b>Idade</b>		
Até 20 anos	3	12
De 21 a 30 anos	17	65
De 31 a 40 anos	3	12
De 41 a 50 anos	3	12
<b>Tempo de Empresa</b>		
Menos de 01 ano	6	23
De 01 a 05 anos	13	50
De 05 a 10 anos	3	12
Mais de 10 anos	4	15
<b>Grupo Ocupacional</b>		
Gestor	2	8
Administrativo	12	46
Negócios	8	31
Estagiários/ Jovens Aprendizes	4	15
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Superior Incompleto	12	46
Ensino Superior Completo	12	46
Pós-Graduação	2	8

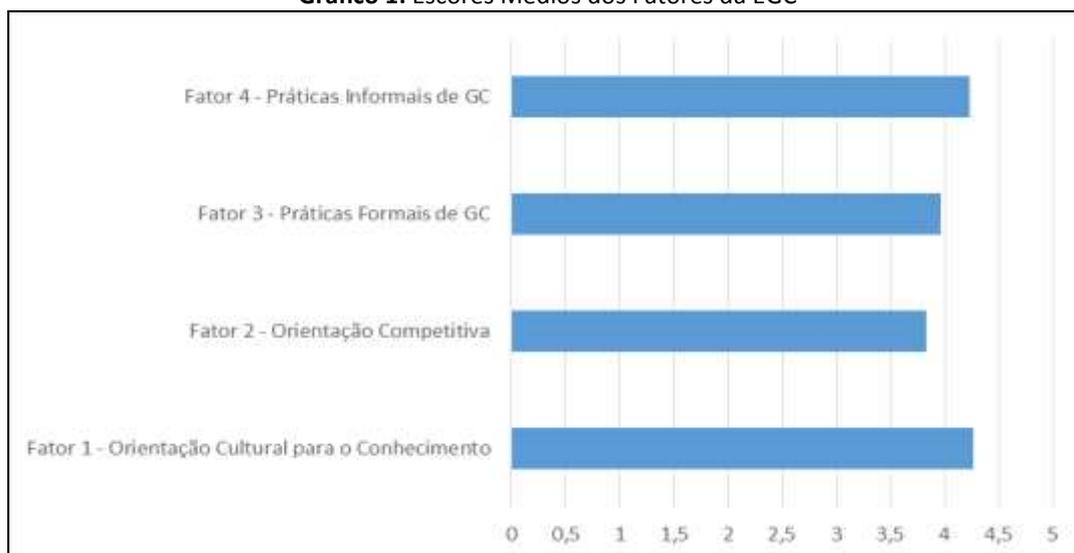
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2019)

Identifica-se, a partir do perfil dos respondentes, que a empresa em questão possui um quadro de colaboradores predominantemente jovem e em início de carreira na empresa, com 73% dos respondentes com menos de cinco anos de contratação. Com esse perfil é fundamental para a instituição práticas de gestão do conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001; PAIS, 2014), visto que os novos colaboradores para desempenharem suas funções e serem mais produtivos, precisam de acesso acelerado a um conjunto de conhecimentos críticos ao negócio.

### 4.3 Resultados da Aplicação da EGC

Os resultados da aplicação da escala de gestão do conhecimento (EGC) para os quatro fatores propostos por Pais (2014) resultaram nos escores médios apresentados no Gráfico 1:

**Gráfico 1:** Escores Médios dos Fatores da EGC



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2019)

Uma análise dos escores obtidos em cada uma das questões pode contribuir para identificar pontos fracos (*gaps*), sobre os quais a organização estudada precisa avançar. Esses escores são destacados em negrito na Tabela 2.

**Tabela 2:** Resultados dos escores médios das questões que compõem cada fator

Fator 1 - Orientação Cultural para o Conhecimento	<b>Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos).</b>	<b>3,54</b>
	Cada um de nós tem uma função a cumprir.	4,65
	Agimos de acordo com a forma como estamos organizados.	4,04
	Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos.	4,46
	Agimos de acordo com certos princípios.	4,46
	Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade.	4,38
Fator 2 - Orientação Competitiva	<b>Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós.</b>	<b>3,62</b>
	Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (p. ex., adotamos as melhores “estratégias”).	3,81
	O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes.	3,88
	O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes.	4
Fator 3 - Práticas Formais de GC	Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas.	4
	Somos encorajados a tomar iniciativa.	4,27
	Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho.	4,27
	Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se pública ou contratamos especialistas.	4
	Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho.	4
	<b>São recompensados aqueles que partilham o que sabem.</b>	<b>3,27</b>

Fator 4 - Práticas Informais de GC	<b>Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem.</b>	<b>3,73</b>
	Falamos das nossas funções.	3,85
	Contamos uns aos outros, histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho.	3,81
	Falamos da nossa empresa.	4,58
	Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p. ex., no intervalo do café).	4,23

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2019)

O fator “orientação cultural” para o conhecimento obteve o escore médio de 4,8, ou seja, alcançou o conceito “aplica-se muito”. Os entrevistados sugerem conseguir identificar nas práticas e valores organizacionais uma cultura voltada à gestão do conhecimento.

Estão claros para a equipe os propósitos individuais dentro da estrutura da organização, a necessidade de procura por informações que possam melhorar a qualidade de suas atividades, assim como observam a existência de princípios que guiam suas ações. Todos esses aspectos contribuem para a gestão do conhecimento organizacional (PAIS, 2014).

No entanto, em relação à forma com que os colaboradores percebem agir na resolução de problemas do passado, aprendendo com os sucessos e insucessos, a percepção geral obteve um escore de 3,54, sensivelmente abaixo dos demais aspectos citados. Uma organização que não aprende efetivamente com os erros e acertos do passado, não sabe onde encontrar o conhecimento necessário para solucionar problemas recorrentes, pode estar perdendo conhecimento e sofrendo com retrabalho causado pela falta de oportunidade de recuperação de conhecimentos e informações (TERRA, 2005).

A percepção dos participantes da pesquisa quanto ao fator “orientação competitiva”, sugere um escore médio de 3,83, obtendo-se o entendimento de que “se aplica moderadamente”. Os entrevistados indicam não possuir muito conhecimento sobre a concorrência e não têm completa clareza sobre o quanto a concorrência sabe sobre a empresa.

Esse fator foi o mais baixo dentre os quatro fatores e pode sugerir o quanto os colaboradores e a empresa não estão plenamente conectados com tendências do mercado e com a inter-relação da empresa com o ambiente externo. Para Pais (2014), esse fator é importante para tornar a empresa mais competitiva, pois o conhecimento sobre os clientes, fornecedores e concorrentes é fundamental para a visão estratégica e a manutenção de um crescimento exponencial e sustentável.

O resultado obtido neste fator corrobora com o estudo realizado por Brito *et al.* (2016), que também identificou que o aprendizado com o ambiente era o fator mais baixo em instituições cooperativas financeiras na região amazônica. Dessa maneira, iniciativas que promovam a aquisição e compartilhamento de conhecimentos sobre os concorrentes, sobre as suas estratégias e sobre as estratégias da própria empresa nesse contexto competitivo, são essenciais para uma mudança de orientação e uma melhor compreensão do ambiente externo.

A percepção para o fator “práticas formais da gestão do conhecimento” obteve escore médio de 3,98, sugerindo o conceito “aplica-se moderadamente”. O que também indica tratar-se de um fator a ser melhor desenvolvido. Embora os colaboradores indiquem que a organização costuma resolver problemas em grupo, encorajar a tomada de iniciativas, compartilhar informações e conhecimento em reuniões, oferecer oportunidades de participação em seminários, conferências e treinamentos, quando questionados sobre a

existência de recompensas para aqueles que partilham o que sabem, o score médio foi de 3,27, o que derrubou o escore médio do fator 3 para abaixo do score 4.

Práticas formais de gestão do conhecimento que fomentem a partilha dos conhecimentos entre os colaboradores são essenciais para que os conhecimentos necessários para as atividades da empresa não fiquem restritos a alguns indivíduos e departamentos (SORDI *et al.*, 2014). E para que os processos de conversão de conhecimento tácito em explícito aconteçam com mais facilidade (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A percepção para o fator “práticas informais da gestão do conhecimento” obteve escore médio de 4,02, obtendo o conceito “aplica-se muito”. No entanto, as altas médias nos aspectos relacionados a conversas sobre a empresa e sobre o trabalho em momentos informais e casuais, escondem os escores mais baixos quanto aos aspectos relacionados a conversas sobre assuntos que não compreendem bem, sobre suas respectivas funções e sobre histórias que se passaram no ambiente de trabalho.

Todos esses aspectos são importantes para a gestão do conhecimento, pois são nas oportunidades informais que boa parte dos conhecimentos tácitos são convertidos em conhecimentos explícitos no processo de socialização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). As práticas informais propiciam um ambiente aberto, descontraído, estimulando a criatividade, a iniciativa, a criação e compartilhamento do conhecimento (CUNHA *et al.*, 2007).

Analisando os quatro fatores da Escala de Gestão do Conhecimento, pode-se identificar que apesar de os colaboradores, no geral, identificarem que a empresa busca desenvolver mecanismos e práticas que favoreçam os processos de criação, compartilhamento e utilização de conhecimentos, há *gaps* que podem ser melhor desenvolvidos em futuras ações.

#### 4.4 Práticas indicadas pela Literatura

Em relação ao *gap* do fator 1, sobre a orientação cultural ao conhecimento e a resolução de problemas do passado, os antecedentes literais consultados sugerem a adoção da prática de reuniões de retrospectiva (NASCIMENTO *et al.*, 2017; VERONESE, 2014).

As reuniões de retrospectiva são uma das várias práticas propostas por Sutherland e Schwaber (2013) na metodologia Scrum utilizada desde o início dos anos noventa no desenvolvimento de produtos complexos, sobretudo, na área de desenvolvimento tecnológico.

Trata-se de reuniões onde as equipes de trabalho de uma organização, após completar determinada atividade, se agrupam para discutir pontos fortes e fracos, bem como promover melhoria contínua através da inspeção dos acontecimentos passados nos últimos ciclos (DERBY; LARSEN, 2008).

Quando bem utilizadas e registradas, essas reuniões possibilitam a captura de melhores práticas e soluções passadas, facilitando as atividades de criação, compartilhamento e utilização de conhecimento (NASCIMENTO *et al.*, 2017). Deste modo, sugere-se que a instituição financeira cooperativa estudada implemente a prática de reuniões de retrospectiva em seus processos, visando obter os conhecimentos criados no passado na resolução de problemas, nos sucessos e insucessos.

Em relação ao *gap* do fator 2, sobre a orientação competitiva e os conhecimentos dos colaboradores sobre a concorrência e o ambiente externo, os antecedentes literais consultados sugerem que práticas de Inteligência Competitiva (IC) são capazes de promover uma gestão do conhecimento mais eficiente, gerando maior valor ao negócio (CHEVALLIER *et al.*, 2016; ELBASHIR *et al.*, 2013).

A aquisição e o compartilhamento de recursos podem aumentar o desempenho de uma empresa. Transformando informações do mercado, da concorrência e do ambiente externo, em conhecimentos, a inteligência competitiva visa criar, perpetuar e transmitir

conhecimentos como uma plataforma intermediária entre o exterior e o interior das organizações (CHEVALLIER *et al.*, 2016).

Dessa maneira, sugere-se que a organização estudada invista em práticas de inteligência competitiva que forneçam aos colaboradores conhecimentos úteis sobre o mercado, concorrência e demais aspectos do ambiente externo.

Em relação ao *gap* do fator 3, sobre as práticas formais de gestão do conhecimento e recompensas para o compartilhamento de conhecimento, os antecedentes literais consultados sugerem a institucionalização do “comportamento de compartilhar conhecimentos” por intermédio de um conjunto sistematizado de incentivos e recompensas (ALVES; BARBOSA, 2010; CABRERA; CABRERA, 2005; SORDI *et al.*, 2017).

Alves e Barbosa (2010) sugerem incluir o compartilhamento de informações e conhecimentos na avaliação de desempenho individual dos colaboradores e no plano de progressão de carreira, fazendo com que o comportamento de partilha de conhecimento seja recompensado e promovido pelas políticas de gestão de pessoas.

No mesmo sentido, Cabrera e Cabrera (2005) indicam que premiar e reconhecer esses comportamentos envia um forte sinal à equipe de que a organização valoriza o compartilhamento de conhecimento. Os autores sugerem que além de incluído na progressão na carreira e avaliação de desempenho, o compartilhamento de conhecimento seja premiado anualmente com eventos simbólicos com troféu ou placa, ou mesmo com prêmios em dinheiro.

Dessa forma, sugere-se que a organização estudada invista em um sistema formal de recompensas ao comportamento de partilha de conhecimentos para que ele seja institucionalizado, criando uma cultura de compartilhamento e cooperação (SORDI *et al.*, 2017).

Em relação ao *gap* do fator 4, sobre as práticas informais de gestão do conhecimento e a troca de conhecimentos sobre assuntos ainda incompreendidos, os antecedentes literais consultados sugerem a criação de comunidades de prática (CoPs).

As comunidades de prática são grupos virtuais ou presenciais que se reúnem informalmente para praticar e aprender sobre determinados assuntos e ofícios (GONZALES; MARTINS, 2017). As CoPs são formadas por pessoas que voluntariamente compartilham de um mesmo interesse ou paixão, interagem regularmente, trocam informações e conhecimento, buscam sustentar a comunidade e compartilham do aprendizado (FERNANDES *et al.*, 2016).

A existência dessas comunidades pode impulsionar a estratégia organizacional, gerar novas linhas de negócios, resolver problemas, promover a disseminação das melhores práticas, desenvolver as habilidades profissionais das pessoas e ajudar as empresas a recrutar e reter talentos (WENGER; SNYDER, 2000).

Nesse sentido, sugere-se que a instituição estudada crie as condições para que seus colaboradores construam comunidades de prática que fomentem o aprendizado sobre os diversos conhecimentos necessários para suas atividades diárias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa sugerem que a EGC pode contribuir para a identificação de *gaps* nas práticas de gestão do conhecimento em instituições financeiras cooperativas, como é o caso da organização estudada.

No caso exposto, os escores médios obtidos na aplicação da escala, apesar de sugerirem que a organização, na visão de seus colaboradores, possui orientações e práticas que favorecem os processos de criação, compartilhamento e utilização de conhecimentos, também evidenciam a existência de lacunas (*gaps*) que podem ser supridas em futuras ações e políticas.

Os *gaps* identificados foram relacionados: (a) ao aprendizado com os sucessos e insucessos do passado, ou seja, à memória organizacional; (b) à orientação competitiva e aos conhecimentos dos colaboradores sobre a concorrência e o ambiente externo; (c) às recompensas para o compartilhamento de conhecimento; e, (d) às trocas de conhecimentos sobre assuntos ainda incompreendidos.

Reuniões de retrospectiva, comunidades de prática, sistemas de recompensa ao compartilhamento de conhecimento e práticas de inteligência competitiva são práticas recomendadas pela literatura para mitigar esses *gaps*. Essas práticas não necessariamente exigem grandes investimentos financeiros e podem ser implementadas gradativamente.

Este estudo apresenta um caso ilustrativo que comprova a utilidade da Escala de Gestão do Conhecimento (EGC) de Pais (2014), na identificação de *gaps* na gestão do conhecimento organizacional. A escala, além de útil, demonstrou-se de fácil entendimento e aplicação. Não obstante, o estudo trás mais evidências empíricas para a teoria da gestão do conhecimento, mais especificamente, no contexto das instituições financeiras.

Por ser um estudo de caso singular, as limitações da pesquisa residem na dificuldade de se fazer generalizações, extrapolar seus resultados para outros contextos. No entanto, entende-se que, em contextos semelhantes ao focalizado no estudo, as evidências podem ser úteis. Nesse sentido, estudos futuros que explorem a mesma escala em outras organizações do setor, com amostras mais abrangentes são sugeridos.

## REFERÊNCIAS

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS quarterly**, p. 107-136, 2001.

ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, v. 39, n. 2, 2010.

BARNEY, J.. Integrating organizational behaviour and strategy formulation research. **Advances in Strategic Management**, v. 8, p.39–61, 1992.

BRAQUEHAIS, Antonio da Paula *et al.* O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 80-93, 2017.

BRITO, Edmilson Maria de *et al.* A gestão do conhecimento no contexto amazônico: um estudo em cooperativas de crédito. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 2, 2016.

BURGER, Fabrício *et al.* Barreiras, Elementos dificultadores e Fatores Críticos na implementação da gestão do conhecimento: Uma revisão de Literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, p. 43-61, 2018.

CABRERA, Elizabeth F.; CABRERA, Angel. Fostering knowledge sharing through people management practices. **The international journal of human resource management**, v. 16, n. 5, p. 720-735, 2005.

CORSATTO, Cassia Aparecida; HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 18, n. 38, p. 19-36, 2013.

CHEVALLIER, Christine *et al.* Competitive intelligence, knowledge management and cooptation: The case of european high-technology firms. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 6, p. 1192-1211, 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Carmen; DE VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobos; AFONSO, Tarcisio. Análise das Práticas de Gestão do Conhecimento de Empresas do setor Farmacêutico no Brasil. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 7, n. 2, 2007.

DE ABREU, Pedro Henrique Camargo. Perspectivas para a gestão do conhecimento no contexto da indústria 4.0. **South American Development Society Journal**, v. 4, n. 10, p. 126-145, 2018.

DE GEUS. **A Empresa Viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DERBY, Esther; LARSEN, Diana. **Agile retrospectives**: Making good teams great. Pragmatic Bookshelf, 2008.

ELBASHIR, Mohamed Z. *et al.* Enhancing the business value of business intelligence: The role of shared knowledge and assimilation. **Journal of Information Systems**, v. 27, n. 2, p. 87-105, 2013.

FEBRABAN (Brasil). **Censo da diversidade 2014**. 2014. Disponível em: <https://diversidade.febraban.org.br/>. Acesso em: 26 maio 2020.

FERNANDES, Flávia Roberta *et al.* Comunidades de prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 5, n. 1, p. 44-52, 2016.

FRAGA, Bruna Devens *et al.* Business Intelligence: métodos e técnicas de gestão do conhecimento e as tendências para avanços do capital intelectual. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 1, p. 43-56, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2º edição. São Paulo: Atlas, 1989.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. Gestão do conhecimento: uma análise baseada em fatores contextuais da organização. **Production**, v. 25, n. 4, p. 834-850, 2015.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão e Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

NASCIMENTO, Everton Ricardo do; SORDI, Victor Fraile; ZACARKIM, Valder Lemes; VARVAKIS, Gregorio Jean; SANTOS, Neri dos. Reuniões de retrospectiva como facilitadora dos ciclos de gestão do conhecimento organizacional. **Revista Espacios**, v. 38, n. 14, 2017.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Teoria da criação do conhecimento organizacional. Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, p. 54-90, 2008.

NORTH, Klaus; KUMTA, Gita. **Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning**. 2 ed. Switzerland: Springer International Publishing AG, 2018.

PAIS, L. Gestão do Conhecimento. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SILVA, Elaine Drumond Pires e. Criação de valor em organizações financeiras: uma análise a partir do alinhamento entre tecnologia da informação, gestão do conhecimento e inovação. **Projetos e Dissertações em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento**, Belo Horizonte (mg), v. 6, n. 1, p.1-149, jan. 2017. Semestral. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/sigc/article/view/5151/2694>. Acesso em: 18 out. 2019.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em : <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>. Acesso em: 08 out. 2018.

SILVA, Priscila de Souza *et al.* BANKING WOMEN IN THE BRAZILIAN LABOR MARKET. **Revista da ABET**, v. 17, n. 1, 2018.

SORDI, Victor Fraile; BINOTTO, Erlaine; RUVIARO, Clandio Favarini. A cooperação e o compartilhamento de conhecimentos em uma cooperativa de crédito. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 119-134, 2014.

SORDI, Victor Fraile; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro; NAKAYAMA, Marina Keiko. Criação de conhecimento nas organizações: Epistemologia, tipologia, facilitadores e barreiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 2, p. 160-174, 2017.

SORDI, Victor Fraile *et al.* Fatores determinantes ao compartilhamento de conhecimento nas organizações: a perspectiva bidirecional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 2, p. 225-246, 2017.

SOUSA, Caissa Veloso; PRATA, Fabrício Silva; PEREIRA, Jefferson Rodrigues. Gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva em uma paraestatal mineira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 23, n. 2, p. 154-173, 2018.

SUTHERLAND, Jeff; SCHWABER, Ken. The scrum guide. **The definitive guide to scrum: The rules of the game**. Scrum. org, v. 268, 2013.

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

TERRA, J. C. *et al.* (org.). **10 dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

VERONESE, Giuliana Santos. Métodos para captura de lições aprendidas: em direção a melhoria contínua na gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 5, n. 1, p. 71-83, 2014.

WENGER, E.; SNYDER, W. Communities of Practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**, EUA, p.139-145, jan./feb. 2000.

WONS, Lucimara *et al.* Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, número especial, p. 86-101, out. 2018.

---

Artigo recebido em 09/12/2019 e aceito para publicação em 07/06/2020

---