

Área temática:

Gestão Tecnológica

Título do trabalho:

Gestão do Conhecimento em Organizações Cooperadas: Um estudo de caso

AUTORES

JULIANA GOMES DOS REIS

Universidade Federal de Ouro Preto
julianareisop@yahoo.com.br

ADELINE FATIMA DANIEL

Universidade Federal de Ouro Preto
adelinefd@yahoo.com.br

RENATA SILVA VIEIRA

Universidade Federal de Ouro Preto
renatasilva_01@hotmail.com

RONEY AYRES VASCONCELLOS

Universidade Federal de Ouro Preto
roneyav@msn.com

Resumo

Devido à crescente globalização, o diferencial alcançado por determinada organização pode ser adquirido por outra. Para ganhar mercado, portanto, foi necessário recorrer a algo mais complexo como distinção competitiva: o conhecimento. Este está ligado intensamente à forma com que os colaboradores aprendem e executam suas atividades. O conhecimento é patrimônio pessoal e organizacional. É necessário, então, que se gerencie este saber, externalizado-o de forma que toda a organização possa recorrer ao mesmo quando necessário. Neste contexto, o presente trabalho objetiva analisar a prática de gestão do conhecimento em uma organização cooperada, a partir da percepção de nove funcionários de níveis hierárquicos distintos. O escopo da pesquisa é qualitativo. Para isso, foi feita uma vasta revisão da literatura existente sobre o assunto com o intuito de embasar a pesquisa realizada na organização escolhida. A coleta de dados da pesquisa ocorre em forma de entrevistas semi-estruturadas, sendo os mesmos tratados a partir da técnica análise de conteúdo. Pôde-se concluir que apesar dos funcionários pertencerem a cargos de níveis hierárquicos diferentes, a gestão do conhecimento é percebida e aceita por eles, assim como suas formas de propagação que visam à obtenção de melhorias na organização.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Transferência; Criação.

Abstract

Due to increasing globalization, the spread reached by a particular organization can be acquired by another. To gain market was therefore necessary to resort to something more complex and competitive distinction: knowledge. This is linked closely to the way that employees learn and implement their activities. Knowledge is personal and organizational

assets. It is necessary, then, that manage this knowledge, it outsourced so that any organization can have recourse to it when necessary. In this context, this paper aims to analyze the practice of knowledge management in a cooperative organization, from the perspective of nine employees from different hierarchical levels. The scope of the research is qualitative. To this end, we made an extensive review of existing literature on the subject with the aim of basing the research on the organization chosen. The collection of research data occurs in the form of semi-structured interviews, and they are treated using the technique of content analysis. It was concluded that although the positions of officials belonging to different hierarchical levels, knowledge management is perceived and accepted by them as well as their means of propagation that aim to achieve improvements in the organization.

Key-words: Knowledge Management; Transfer; Creation.

1. INTRODUÇÃO

Liderar uma empresa fazendo dos funcionários peças-chaves para o bom desempenho empresarial constitui uma questão sempre em voga no pensamento administrativo. Taylor, conhecido como o pai dos pensamentos administrativos, via as pessoas como parte da produção, além de considerar que estas tinham como incentivo de trabalho apenas o salário pago. Para Taylor, o operário não tinha direito de contestar ordens, resumia-se a obedecê-las.

Com o passar do tempo, as abordagens foram se aprimorando. O homem passou a ser pensado como mais do que parte do sistema produtivo. Esta visão iniciou-se pela Abordagem das Relações Humanas, com o psicólogo Elton Mayo, que considerou a existência de fatores sociais presentes na motivação do trabalhador, e não somente fatores econômicos.

A partir das evoluções ocorridas nas formas de administrar e da crescente globalização, a concorrência dentro do mercado evoluiu e, para tentar manter ou ganhar espaço neste, o investimento em inovações e em diferenciações passou a ser cada vez maior. Estas mudanças, porém, podem vir a ser imitadas, deixando de ser fator competitivo. Percebeu-se, então, que o conhecimento presente no trabalhador poderia ser uma fonte eficaz de vantagem competitiva dentro da organização, uma vez que a cópia desse é uma tarefa mais complexa.

O conhecimento do homem começa, assim, a ser valorizado, e passa a ser utilizado como estratégia empresarial. O conhecimento, no entanto, tem como característica principal, ser dificilmente localizado dentro da organização. Ele está presente em documentos, em processos e, principalmente, na mente dos trabalhadores. Devido a essa dificuldade de acesso às informações, muitas vezes, problemas que já foram solucionados outras vezes são novamente estudados à procura de resposta.

Para encontrar, organizar e disseminar este conhecimento utiliza-se a gestão do conhecimento (GC), que, quando bem estruturada dentro da organização, ajuda na melhoria dos produtos e processos, na elevação da qualidade e na tomada de decisões mais efetivas (PAVANI, 2009).

Para ter um melhor entendimento acerca da gestão do conhecimento, foi realizada uma revisão bibliográfica em vários artigos e livros. E com a intenção de complementar esse estudo e verificar como é feita a GC na prática, realizou-se uma pesquisa em uma cooperativa de consumo dos moradores da região dos Inconfidentes.

O objetivo dessa investigação é analisar o processo de desenvolvimento da gestão do conhecimento praticada pela referida organização cooperada. Este estudo conta como fonte de dados a percepção de nove funcionários de níveis hierárquicos diferentes, coletada a partir de entrevistas semi-estruturadas. Dessa forma, o escopo do trabalho é qualitativo descritivo.

A escolha pela organização cooperada deve-se a sua influência na região dos Inconfidentes, gerando empregos e renda. No mais, vem implantando, há algum tempo, um programa de gestão do conhecimento.

A relevância dessa problemática de investigação está em analisar na prática o desenvolvimento da gestão do conhecimento em uma organização cooperada, podendo contribuir para estudos vindouros sobre a temática, inclusive propostas que visam comparar as formas de gestão do conhecimento em organizações limitadas e cooperadas, uma vez que irá descrever a realidade de uma das bases de comparação. Além disso, a partir das percepções dos funcionários, serão produzidos dados pertinentes para a empresa estudada. Assim, esse é um estudo inicial que apresenta vertentes de aprofundamento, com importância acadêmica e empresarial.

Por tanto, este trabalho faz uma análise de forma descritiva do problema proposto, trazendo aspectos que podem contribuir para a gestão do conhecimento, com pesquisa em empresa de influência, relacionando dados conceituais com práticos.

2. HISTÓRIA DO CONHECIMENTO

O conhecimento vem se tornando fator determinante de diferenciação na produção humana. Essa afirmação é consenso em diversas vertentes, como se pode observar através do trecho retirado da encíclica *Centesimus Annus*, escrita pelo Papa João Paulo II (1991) *apud* Stewart (1998, p.11): “se antes a terra, e depois o capital, eram os fatores decisivos da produção... hoje o fator decisivo é, cada vez mais, o homem em si, ou seja, seu conhecimento”.

Desde os primórdios, o conhecimento se fez presente no cotidiano das pessoas. Afinal, como lembra Stewart (1998, p.05), “não é à toa que somos o *homo sapiens*, o homem que pensa”. Pensar era função inerente desde seus ancestrais. Dominar o fogo, por exemplo, exigiu esforço e tentativas até a conquista do êxito. “A genialidade da maneira como era empregado pode ser vista na forma de vida que sobreviveu até o século 20 em algumas regiões remotas da Austrália” (BLAINEY, 2008, p.10).

O homem precisou, também, inovar suas técnicas na área da caça, como na confecção de “lascas de pedra em forma de pontas de lança, lâminas e outros instrumentos de corte e de perfuração, superiores a tudo o que já havia sido usado até então” (BLAINEY, 2008, p.15).

Com a melhoria das armas, puderam-se caçar animais maiores. Assim, grandes rebanhos eram caçados de uma só vez, facilitando a estagnação de tribos em vilas e acampamentos. A transição do nomadismo para o sedentarismo teve significativa contribuição do domínio da plantação de grãos, como exemplo, o trigo e a cevada. “Esses cereais, que originalmente cresciam a esmo, foram selecionados para cultivo porque seus grãos eram grandes em comparação aos outros cereais silvestres” (BLAINEY, 2008, p.31).

Esta escolha não ocorreu de maneira aleatória. A intenção principal era obter grãos maiores para facilitar o processo de colheita e moagem. O produto final seria uma farinha integral rudimentar utilizada na alimentação (BLAINEY, 2008). Mais uma prova dos benefícios históricos do conhecimento no cotidiano das pessoas.

A etapa seguinte da evolução da produção humana foi o domínio de técnicas de plantação. A ferramenta desenvolvida foi um pedaço de pau com a ponta afiada e enrijecida ao fogo, que “figura entre as invenções fundamentais na história da raça humana – mais importante que o trator” (BLAINEY, 2008, p.35).

O cultivo de plantações e a criação de técnicas de armazenagem propiciaram ao homem mais facilidades no cotidiano. Aqueles que se empenhavam em inovar geravam novos conhecimentos e se diferenciavam dos demais:

Uma sociedade sedentária que sabia fazer vasos de cerâmica conseguiu evoluir mais, criando novos cardápios de comida e bebida, pois tinha muito mais chance que os nômades de fazer as próprias bebidas fermentadas – já que essas exigiam grandes vasos para armazená-las. (BLAINEY, 2008, p.40)

À medida que essas inovações surgiam, nasciam também, os especialistas - pessoas que se ocupavam em aprimorar técnicas de fabricação de tijolos, cerveja, sapatos, óleos, entre outras (BLAINEY, 2008). Todas essas transformações culminaram na criação de cidades, onde esses especialistas atuavam, desenvolvendo cada vez mais o campo do conhecimento através de trocas e pesquisas.

A partir desse momento, os ganhos em termos de conhecimento tiveram saltos exponenciais. Surgiram as artes da escrita e da leitura, além de métodos de contar. Posteriormente, um fato de grande importância foi o domínio das águas através da navegação proporcionado pelo estudo dos ventos e das estrelas. “O hasteamento das velas em mastros e o uso mais hábil das cordas andavam lado a lado com o conhecimento cada vez maior dos ventos” (BLAINEY, 2008, p.42).

As cidades que conseguiram desenvolver melhor as técnicas de navegação obtiveram maior êxito e influência sobre as vizinhas. O que demonstra mais uma vez a importância do conhecimento para alcançar o sucesso.

Blainey (2008, p.65) aponta um exemplo que comprova essa afirmação: “A região mediterrânea, principalmente sua margem norte, acabou se tornando o centro do poder e da criatividade. Sua crescente influência foi ajudada pelo lento e paulatino domínio dos homens de terra sobre os navios [...]”.

Contudo, o conhecimento não se resume apenas às áreas das técnicas e engenharias. Outros aspectos deste, também conferiram poder a diferentes regiões. Como é o caso da Grécia e suas significativas contribuições no âmbito do pensamento filosófico. A oratória e a democracia gregas são legados advindos daquele povo. Mas não se restringiram a isso:

Na arquitetura e nas artes, as cidades gregas, embora gratas ao Egito, abriram novos caminhos. Na medicina, um médico na pequena Ilha de Cós foi o primeiro no mundo ocidental e seu nome continua vivo no juramento de Hipócrates, o juramento ético da medicina moderna. Na física, na ética, na lingüística, na biologia, na lógica e na matemática, os melhores dos pensadores e pesquisadores gregos eram como uma sucessão de luzes piscando na escuridão. (BLAINNEY, 2008, p.71)

Grande contribuição nesse sentido veio, também, dos cidadãos de Alexandria, cidade do Egito e a principal herdeira da tradição ateniense. De acordo com Blainey (2008, p.72), Alexandria “tornou-se a máquina intelectual do mundo ocidental”, fato ilustrado na construção de uma importante biblioteca e de um museu.

Depois vieram grandes impérios, com destaques a Roma e China. Os conhecimentos nas áreas de estratégia e guerra passaram a ser primordiais para o sucesso das nações. Grandes obras de infra-estrutura ganhavam volume no cenário mundial. As estradas romanas foram um importante marco.

Na América latina, a ascensão do povo Inca teve como um de seus principais pilares a engenhosa rede de estradas e pontes suspensas. Segundo Blainey (2008, p.176), “as antigas pontes e estradas chinesas e romanas haviam sido as mais notáveis, mas nenhum outro império primitivo podia se igualar aos incas quanto às suas estradas, construídas por um corpo de trabalhadores forçados”.

Assim como na Europa e nas Américas, pode-se destacar em todos os períodos históricos, alguma passagem em que o desenvolvimento ou aprimoramento de conhecimentos foi fator fundamental de diferenciação e inovação para povos e nações.

Atualmente, os países se defrontam com uma conjuntura amplamente diversificada e complexa: um “processo de integração entre as economias e sociedades dos vários países, especialmente no que se refere à produção de mercadorias e serviços, aos mercados financeiros, e à difusão de informações” (ANJOS, FERREIRA, 2004, p.356).

Esse cenário, também denominado de globalização, impele as nações a um cotidiano de desafios na busca pela supremacia, ou até mesmo, pela sobrevivência. Esse panorama em âmbito macro também se repete no campo micro das organizações, esfera de estudo do presente trabalho.

A crescente concorrência entre organizações e a busca pela liderança de mercado geraram diversos estudos e técnicas. A Gestão do Conhecimento é uma das ferramentas desenvolvidas para aumentar a eficiência e produtividade das empresas, com a intenção de consolidar informações produzidas e adquiridas durante suas atividades. As aplicações desta ferramenta, assim como os conceitos correlatos serão apresentadas no próximo item.

3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Sobre a importância do conhecimento no contexto organizacional, Peter Drucker faz a seguinte afirmação: “na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim, o único recurso significativo atualmente” (*apud* NONAKA, TAKEUSHI, 1997, p.5). Essa afirmação, além de corroborar a fala do Papa João Paulo II, mencionada no primeiro parágrafo do item História do Conhecimento, também enfatiza o papel, cada vez mais notório, dessa capacidade humana no âmbito da produção.

Para dar continuidade a esse assunto e entender como o conhecimento se tornou tão importante para as organizações, faz-se necessária a definição prévia de alguns conceitos referentes a esse tema. De início, apresenta-se a seguir os termos dados, informação e conhecimento.

Davenport e Prusak (1998, p.2) expõem que entende-se por dados o “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Com relação à informação, eles dizem que “dar forma a” é o sentido original do vocábulo e “visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*”. Por fim, sugerem: “pense em informação como dados que fazem a diferença” (DAVENPORT, PRUSAK, 1998, p. 4).

Partindo para a significação de conhecimento, no sentido denotativo, tem-se “ato ou efeito de conhecer; informação ou noção adquiridas pelo estudo ou pela experiência; consciência de si mesmo” (ANJOS, FERREIRA, 2004, p.180).

Em anuência a essa idéia, Neto (2008, p.19) assegura que “conhecimento é a informação mais valiosa, visto que exige análise, síntese, reflexão e contextualização”. Ainda no âmbito generalista, mas com um conceito mais elaborado, Probst *et al.* (2002, p.27) propõem a seguinte definição:

Conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas.

Wittgenstein, por sua vez, diz que o conhecimento “depende dos olhos do observador e confere-se significado ao conceito pela maneira como se o utiliza” (*apud* KROGH *et al.*, 2001, p.14). Ou seja, está intimamente ligado a essência individual, dependente das experiências e assimilações feitas ao longo da vida.

De maneira complementar, Krogh *et al.* exemplificam ressaltando que um cientista pode definir esse conceito como algo que “envolve estruturas cognitivas que representam determinada realidade”. Assim como, para um gerente, conhecimento pode ser algo que se remete a “situações específicas e ao ‘know-how’” (KROGH *et al.*, 2001, p.14), por exemplo.

Uma definição funcional e mais completa, abrangendo o campo pessoal e o organizacional, foi dada por Davenport e Prusak (1998, p.6):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma informação para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para fins didáticos, Davenport condensou de forma resumida em um quadro as três acepções demarcadas acima, facilitando o entendimento da diferenciação entre eles:

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observações sobre o estado do mundo: Facilmente estruturados; Facilmente obtidos por máquinas; Frequentemente quantificados; Facilmente transferíveis.</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito: Requer unidade de análise; Exige consenso em relação ao significado; Exige necessariamente a medição humana</p>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto: De difícil estruturação; De difícil captura em máquinas; Frequentemente tácito; De difícil transferência.</p>

Quadro1: Dados, informação e conhecimento

Fonte: DAVENPORT, Thomas H. 1998, p.18 *apud* NETO, R. C. D. de Alvarenga. 2008, p.18

Para o campo das organizações, o conhecimento está ligado intensamente à forma com que os colaboradores aprendem e executam suas atividades. Assim, “a base de conhecimento organizacional consiste em ativos de conhecimento individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas” (PROBST *et al.*, 2002, p.29).

O conhecimento organizacional também pode ser chamado de capital intelectual, que de maneira resumida pode ser tratado como algo que “constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade coletiva” (STEWART, 1998, p. XIV).

De maneira análoga, Bukowitz (2002, p.18) sugere que capital intelectual seja algo que seja pertencente às pessoas e que tenha valor para as organizações, podendo ser derivado “de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, base de dados, metodologias, software, know-how, licenças, marcas e segredos comerciais”.

Bukowitz faz menção a algo muito importante: o conhecimento é patrimônio das pessoas. Da mesma forma, Nonaka e Takeushi (1997, p. 65) ressaltam que “o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apóia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento”.

Para que haja ambiente propício para a criação, Choo (2003) propõe a organização do conhecimento como uma ação organizacional. Esse processo se dá conforme o esquema abaixo:

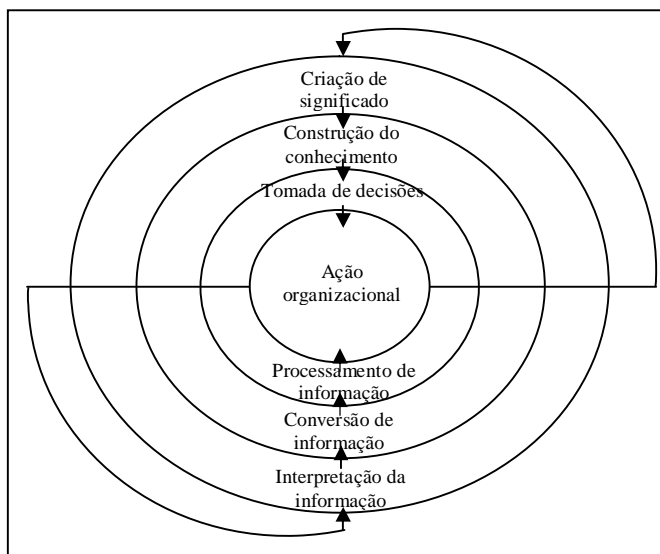


Figura 1: A organização do conhecimento

Fonte: CHOO, C. H. 2003, p. 31 *apud* NETO, R. C. D. de Alvarenga. 2008, p.34

No entanto, para que seja possível organizar o conhecimento no contexto empresarial, faz-se necessário entender os vários tipos de conhecimento e seus principais aspectos. Há várias teorias quanto a tipos ou componentes do conhecimento, com o intuito de facilitar seu entendimento e propiciar a sua criação. Choo (1998), por exemplo, menciona a existência do conhecimento cultural, sendo aquele que abrange as crenças e vivências que explicam a realidade e conferem valor à informação (*apud* NETO, 2008, p.106).

Boisot (1995), por sua vez, classifica os tipos de conhecimento em codificáveis e difusos ou não. O codificável, segundo o autor, “é aquele que pode ser guardado ou colocado na forma escrita sem que haja a ocorrência de perdas excessivas de informação” (*apud* NETO, 2008, p.107). O não codificável se remete àquele em que não há a possibilidade de ser “guardado sem que a essência da experiência à qual se relaciona se perca” (*apud* NETO, 2008, p.106).

O conhecimento difundido, por sua vez, é aquele em que há a possibilidade de ser compartilhado, enquanto para o não difundido, existe um bloqueio, por parte das pessoas, em transmiti-lo a outros. A seguir, um quadro de Choo (1998) com a tipologia de conhecimento de Boisot (1995), com exemplos das acepções acima:

	Conhecimento não difundido	Conhecimento difundido
Conhecimento codificado	Conhecimento proprietário	Conhecimento público
Conhecimento incodificável	Conhecimento pessoal	Conhecimento do senso comum

Quadro 2: Tipos de Conhecimento

Fonte: CHOO, 1998, p. 110, *apud* NETO, R. C. D. de Alvarenga. 2008, p. 107.

No âmbito do conhecimento codificado tem-se o conhecimento proprietário, que é não difundido, pois, diz respeito a situações particulares referentes a um indivíduo ou grupo específico. Pode ser difundido ou não dependendo de sua relevância. O conhecimento público é difundido, porque, de acordo com Neto (2008, p. 108), “é o conhecimento da sociedade que é encontrado gravado em livros, jornais e demais formas impressas formais e informais”.

Com relação ao conhecimento incodificável, tem-se o conhecimento pessoal, que é não difundido, pois está ligado intrinsecamente a experiências pessoais. E o conhecimento do senso comum, é vastamente difundido, por se tratar de “conhecimento adquirido durante a vida e as experiências compartilhadas com amigos, família, pares e demais membros da comunidade” (NETO, 2008, p.107).

Bukowitz (2002, p. 19) propõe outra tipologia dividindo o conhecimento em sabido e desconhecido. O primeiro seria aquele “que o indivíduo *sabe* que sabe”. Já, o segundo, aquele que a pessoa “*não sabe* que sabe, porque tal conhecimento está integrado à sua maneira de trabalhar”.

Tal proposição assemelha-se à outra, mais comumente utilizada, que é a diferenciação entre conhecimento explícito e conhecimento tácito. Michael Polanyi (*apud* NONAKA, TAKEUSHI, 1997, p.65) explica que “conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou ‘codificado’ refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”.

Portanto, criar condições para a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito deve ser tarefa obrigatória para qualquer organização. Krogh *et al.* (2001, p.15) acrescentam ainda, que “admitir o valor do conhecimento tácito ou descobrir como utilizá-lo é o principal desafio da empresa criadora de conhecimento”. Ele ainda acrescenta que “a eficácia da criação de conhecimento depende de um contexto capacitante”.

Em outras palavras, contexto capacitante é um ambiente organizacional caracterizado pelo convívio de pessoas que se relacionam e trocam experiências. Segundo Krogh *et al.* (2001), é neste “espaço de conhecimento” que se dá a criação deste.

Existem vários estudos propondo meios adequados de criação de conhecimento. De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.64), existem “cinco modos de gerar o conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento”. O primeiro deles, aquisição, diz respeito aos conhecimentos obtidos pela organização, que pode se dar através da compra de organizações e contratação de funcionários.

A compra de organizações, segundo Davenport e Prusak (1998, p.64), é, cada vez mais, motivada pela aquisição dos conhecimentos específicos da organização adquirida. Dessa forma, as informações estratégicas compradas passam a fazer parte do estoque da organização compradora.

No caso da aquisição através da contratação de indivíduos, fala-se na importância de incorporar ao quadro mentes criativas e de se manter pessoas-chaves na organização pelo máximo de tempo possível. Davenport e Prusak (1998, p.67) ressaltam a necessidade de se identificar as pessoas estratégicas na produção de conhecimento e alertam: “o conhecimento que você pensa estar comprando pode sair pela porta e nunca mais voltar”.

Com relação à geração de conhecimento através de recursos dedicados ou dirigidos, Davenport e Prusak (1998), se referem àqueles conhecimentos produzidos em setores específicos de uma organização. Eles ressaltam a importância de se atentar para distribuição dessas informações para os demais setores da empresa.

Quanto ao terceiro meio de se gerar conhecimento, os autores mencionam o ambiente de caos proporcionado por fusões entre empresas. Esse novo ambiente gera confusão por mesclar pessoas com pensamentos diferentes. Contudo, esse novo espaço é perfeito para a criação de novos conhecimentos, pois, “como o grupo não partilha de soluções comuns, seus membros precisam desenvolver novas ideias em conjunto ou combinar suas velhas ideias de formas novas” (DAVENPORT, PRUSAK, 1998, p.73).

Já a adaptação, se refere aos conhecimentos gerados em momentos de crise, nos quais há a necessidade de se adaptar. Do contrário, o resultado pode ser a “morte” da empresa.

Por último, há a rede de conhecimento. De acordo com Davenport e Prusak (1998), essas redes seriam aquelas formas de organização informal, em que os funcionários se organizam, trocam experiências e, portanto, geram novos conhecimentos. Por seu caráter informal, muitas pessoas tendem a se sentir mais a vontade e livres para se expressar, trocar ideias. Dessa forma, o desafio organizacional é transferir esse conhecimento para a rede formal, de maneira que ele possa ser utilizado e difundido para interesses organizacionais.

Ainda no campo da criação do conhecimento, vale à pena ressaltar a teoria das Duas Dimensões da Criação do Conhecimento, proposta por Nonaka e Takeushi. Essa menciona a conversão do conhecimento tácito em explícito, “tendo em mente as duas dimensões – epistemológica e ontológica – da criação do saber” (NONAKA, TAKEUSHI, 1997, p.62).

Posteriormente, Nonaka e Takeushi (1997) aliaram a essa teoria a ideia do “processo de conversão do conhecimento, [...] que ocorre em quatro padrões ou modos, denominado modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização)”. De acordo com Mesquita (2006), a etapa da socialização abrange partilhar conhecimento tácito entre sujeitos através do convívio e da troca de experiências. A externalização exige a expressão e a tradução do conhecimento tácito para que haja o entendimento por todos.

A etapa da combinação é marcada pela sistematização do conhecimento explícito. Ou seja, a transmissão do aprendizado formal se dá através de ferramentas de tecnologia da informação. E por último ocorre a internalização. Nessa fase, o novo conhecimento instituído, precisa ser internalizado ao conhecimento organizacional. Mesquita (2006) sugere que a melhor maneira é através do “aprender fazendo”.

Para ilustrar essa teoria, Nonaka e Takeushi desenvolveram uma figura na qual consta as dimensões epistemológica e ontológica em que “ocorre a ‘espiral’ da criação do conhecimento”. Eles explicam que “a espiral surge quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos” (NONAKA, TAKEUSHI, 1997, p.62).

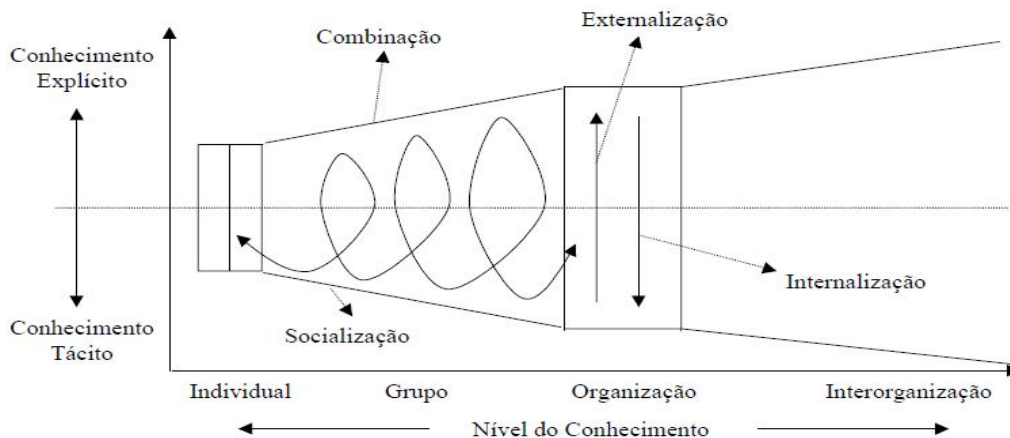


Figura 2: Espiral de criação do conhecimento organizacional

Fonte: Nonaka, Takeushi, 1997, p.82.

Este esquema ilustra o processo que, segundo Mesquita (2006, p.45) mostra a “conversão de conhecimento, de dentro para fora e novamente para dentro da organização, que leva à inovação contínua que, por sua vez, leva à vantagem competitiva”. Após a criação, vem a transmissão do conhecimento, e nessa etapa também reside aspectos com os quais as empresas devem se preocupar.

Davenport e Prusak (1998, p.107) sugerem que a melhor maneira para se transferir conhecimento é “contratar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si”. No entanto, geralmente, as organizações tendem a sobrecarregar as pessoas-chaves ou as isolam do restante do grupo. Essas duas práticas fazem com essas pessoas tenham “pouco tempo para pensar e nenhum para conversar” (DAVENPORT, PRUSAK, 1998, p.107).

Faz-se necessário ressaltar que as transferências de conhecimento acontecem independentemente da existência de controle desse processo. No ambiente organizacional, com a entrada de um novo funcionário, por exemplo, em situações em que o mesmo não saiba como proceder diante de determinado problema, ele certamente irá consultar algum colega mais próximo. A resposta de seu colega aliada à assimilação da informação por parte do novo funcionário se configura num processo claro de transferência de conhecimento.

Contudo, nesses casos, a procura pelos colegas mais próximos, não necessariamente trarão as melhores informações. Outro problema é a falta de registro e distribuição adequada dessas informações. Davenport e Prusak (1998, p.108) ressaltam a importância do controle desse processo:

A empresa que não faz o controle dos componentes necessários a um processo de produção provavelmente não prosperará. O mesmo se aplica a empresas que não fazem o controle de seus componentes do conhecimento – mais ainda neste caso, porque é difícil comprar ativos do conhecimento no mercado.

Davenport e Prusak (1998) sugerem algumas estratégias para a transferência de conhecimento. Em primeiro lugar, eles abordam a questão da transferência no âmbito da organização informal. Os autores afirmam que as conversas que acontecem nos bebedouros, restaurantes da empresa e durante cafezinhos, por exemplo, são consideradas trabalho.

A razão para isso é pelo fato de que as pessoas usam esses ambientes para discutir problemas. Davenport e Prusak (1998, p.113) fazem ainda, um importante alerta: independente do método de transferência do conhecimento escolhido, eles sempre “devem ser compatíveis com a cultura organizacional (e nacional)”.

Outra estratégia proposta pelos autores é a criação de locais e eventos propícios para a criação e transferência do conhecimento. Sobre esse item, Davenport e Prusak (1998, p.113) exemplificam:

Passeios promovidos pela empresa criam oportunidade para o intercâmbio entre funcionários que nunca puderam se comunicar durante o expediente de trabalho. A feira do conhecimento é um fórum mais orquestrado para incentivar a troca do conhecimento, embora permita também a espontaneidade.

Embora essas ações permeiem também o campo da organização informal, os autores ressaltam a importância de se preocupar com a formalização dos conhecimentos gerados. Assim como, deve haver concomitantemente a essas ações, outras mais formais e intencionais.

Outro aspecto importante sobre transferência de conhecimento, mencionado por Davenport e Prusak (1998, p.123), é o fato de que “se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido”. Assim, eles propõem a seguinte equação:

$$\text{Transferência} = \text{Transmissão} + \text{Absorção (e uso)}$$

Para dar fechamento a essa parte do trabalho, utiliza-se mais uma vez os estudos de Davenport e Prusak. O quadro abaixo condensa de forma resumida os assuntos discutidos até este ponto e resalta os aspectos principais da Gestão do Conhecimento nas organizações:

PRINCÍPIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

- O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- O compartilhamento do conhecimento exige confiança;
- A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
- O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
- Suporte da direção e recursos são fatores essenciais;
- Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa-piloto;
- Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa;
- O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

Quadro 3: Princípios da Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. 1998, p.28.

A partir do referencial teórico, construído para embasar o estudo da realidade prática da gestão do conhecimento, apresenta-se, no tópico seguinte, as orientações metodológicas que nortearam essa investigação.

4. METODOLOGIA

4.1. Delineamento

Através da pesquisa obtém-se o conhecimento, invalidando ou validando hipóteses; segundo Lakatos e Marconi (2009, p.1) a pesquisa “constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”; já para Cervo, Bervian e Silva (2006, p.57), “a pesquisa é uma atividade voltada para investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos”.

Corroborando Andrade (2009, p.111) aponta que a “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Todavia, para Cervo, Bervian e Silva (2006, p.58), “dependendo da qualificação do investigador, a pesquisa terá objetivos e resultados diferentes”.

Assim, existem vários tipos de pesquisa empregados para se solucionar diversas questões. No escopo desse trabalho, o tipo de investigação que mais se adéqua a natureza da problemática de pesquisa é a abordagem qualitativa, com delineamento descritivo. O estudo é ainda exploratório.

Sendo que o método qualitativo analisa os dados indutivamente, ou seja, não utiliza métodos e técnicas estatísticas. Neste tipo de pesquisa, faz-se necessária a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados. Já “a pesquisa exploratória é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testados no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo.” (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2006, p.63).

A pesquisa exploratória proporciona “maiores informações sobre determinado assunto; facilita a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que já se tem em mente” (ANDRADE, 2009, 114).

Faz-se pertinente pontuar que esse trabalho apresenta ainda um formato de estudo de caso, o que implica no estudo aprofundado de uma realidade delimitada. Não é pretensão dessa investigação, tecer resultados passíveis de generalização. Segundo Triviños (1987) no estudo de caso, os resultados são válidos só para o caso que se estuda. Não se pode generalizar o resultado atingido no estudo de um hospital, por exemplo, a outros hospitais. Mas, nesse aspecto se encontra o grande diferencial do estudo de caso: fornecer um conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada.

4.2 *Lócus e sujeitos de pesquisa*

A Cooperativa de consumo da região dos inconfidentes foi fundada em meados da década de 80. A intenção foi suprir as dificuldades em relação ao abastecimento de produtos básicos que atingiam a região naquela época. Com o passar dos anos, a organização que iniciou com apenas 28 sócios fundadores, apresenta, na atualidade, 12 mil cooperados. Com isso, a organização mostra-se influente na região mencionada.

Recentemente, a empresa passou a desenvolver um programa de gestão do conhecimento visando aumentar sua competitividade. Diante disso, a pesquisa foi realizada com nove funcionários da empresa, sendo um deles a responsável pela GC dentro da cooperativa e coordenadora de Recursos Humanos e Informática, e outro uma supervisora da empresa. Os demais são funcionários de nível operacional. O objetivo era obter informações de diferentes cargos e departamentos.

A escolha da coordenadora se deu de forma obrigatória, já que cabe a ela a gestão de conhecimento na cooperativa. Os demais funcionários foram escolhidos de forma aleatória, sendo que a única prerrogativa era pertencer a um departamento e nível hierárquicos diferentes, na tentativa de coletar informações junto a todo contexto organizacional.

4.3 *Procedimentos da Coleta de Dados*

Para obter os dados necessários para a pesquisa, foram utilizadas entrevistas. Estas se baseiam no encontro de duas ou mais pessoas com objetivos pré-definidos. Para Lakatos e Marconi (2009, p.81) “a entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema” e, para Moraz e Gianfaldorni (2006, p.79), “a entrevista tem a vantagem de envolver uma relação pessoal entre pesquisador/sujeito, o que facilita um maior esclarecimento de pontos nebulosos”.

O pesquisador pode fazer uso de diversos tipos de entrevistas, dependendo do seu propósito. As utilizadas neste trabalho foram do tipo semi-estruturado, em que o entrevistador segue um roteiro pré-estabelecido, mas confere mais liberdade ao entrevistado para falar de questões que julga pertinente.

Dessa forma, as entrevistas realizadas com os nove funcionários da organização foi o caminho percorrido para se chegar a resultados que mostram de qual forma a gestão do conhecimento é vista e praticada dentro da mesma. A pesquisa foi dividida em duas entrevistas distintas, mas correlatas, sendo uma direcionada aos cargos de gestão e outra a operacionais. Segue as questões norteadoras na sequencia:

QUESTÕES NORTEADORAS PARA CARGOS DE GESTÃO
<p><i>Como a organização entende e define gestão do conhecimento?</i> <i>O que motivou a implantação da gestão do conhecimento na empresa?</i> <i>Como se deu a implantação da gestão do conhecimento?</i> <i>Existe alguma documentação em relação à gestão do conhecimento?</i> <i>Quais foram às dificuldades e os problemas para implantar a gestão do conhecimento?</i> <i>Quais os resultados apresentados até o momento?</i></p>
QUESTÕES NORTEADORAS PARA CARGOS OPERACIONAIS
<p><i>Opine sobre os novos procedimentos implantados na empresa?</i> <i>A empresa oferece treinamentos sobre esses os procedimentos. Em sua opinião, qual é ou quais são os objetivos da diretoria com a implantação dos mesmos?</i> <i>Você acha que os procedimentos fazem diferença no dia-a-dia do seu trabalho? Como?</i> <i>Você acha que com os procedimentos o desempenho da empresa melhorou, piorou ou não fez diferença?</i></p>

4.4 *Procedimento de Análise de Dados*

Para a execução da pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (2009), as técnicas de análise têm que ter a coleta de dados, elaboração, análise e interpretação, representação e conclusão dos dados.

Nesse trabalho emprega-se a técnica análise de conteúdo. Segundo Moraes (1999, p. 9) a análise de conteúdo constitui-se de uma metodologia de pesquisa utilizada na descrição e interpretação de documentos e textos das mais diversas classes. Através de descrições sistemáticas, ela ajuda o pesquisador a reinterpretar as mensagens e atingir uma compreensão mais aprofundada destas.

Pode ser operacionalizada, segundo Minayo (2007), em sete etapas:

1. Leitura detalhada do material colhido;
2. Busca dos fragmentos das frases por tema;
3. Distinção por grifos das frases significativas;
4. Definição das Unidades Temáticas;
5. Classificação das frases significativas por Unidades temáticas;
6. Interpretação das frases no contexto da Unidade Temática;
- 7 – Produção de considerações acerca do objeto analisado.

No tópico, os dados são representados em forma de tabela, para melhor compreensão da pesquisa feita. E, por último, é feita a conclusão, em que se colocam em evidência os resultados considerados relevantes. “É uma síntese comentada das idéias essenciais e dos principais resultados obtidos, explicitados com precisão e clareza”. (LAKATOS, MARCONI, 2009, p. 24).

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir da análise dos dados coletados, foi possível extrair algumas partes semelhantes dos relatos registrados nas entrevistas, organizando-os em categorias relativas aos assuntos citados.

São apresentados abaixo quadros com os pontos-chaves e frases dos colaboradores de forma a organizar a interpretação e análise das informações adquiridas. Os quadros foram organizados tendo como base o primeiro deles, onde se separou os temas extraídos das declarações e identificaram-se os relatos com letras. Os demais quadros foram divididos por temas e contém os relatos dos entrevistados transcritos de maneira idêntica à falada.

Unidades categorizadas e letras dos relatos nos quais foram identificados

Abordagem	Relatos
1. Treinamentos	A-B-C-D-E-F-G-H-I
2. Procedimentos	A-B-C-D-E-F-G-H-I
3. Estruturação	A-B-C-D-E-F-G-H-I
4. Desempenho	A-B-C-D-E-F-G-H-I

1.TREINAMENTOS

Relato A: “Padronizar processos”

Relato B: “Acho que eles querem melhorar o rendimento, ter alguma coisa pra fazer com que o trabalho facilite”.

Relato C: “a pessoa ingressa na cooperativa, então ela recebe uma carga de treinamento... é... de procedimentos, né? Pra exercer a função dela e ela assimila rapidamente”.

Relato D: “Melhorar a qualidade do trabalho desempenhado pelos funcionários e atingir mais o cliente”.

Relato E: “Em minha opinião, o objetivo é... dá uniformidade ao atendimento visando melhorar para o nosso cooperado”.

Relato F: “[...] Ta bom. Tem que melhorar mais. Cada vez mais.”

Relato G: “Tentar diminuir erros, né? Fazer com que as pessoas se conscientizem que se tem um procedimento, tem um porquê. Algo precisa ser melhorado através daquilo, né?”

Relato H: “Melhorar, evitar perdas, agilidade, né? Pra receber, como é meu caso”.

Relato I: “Pra evitar prejuízos e conscientizar os funcionários”.

2. PROCEDIMENTOS

Relato A: “Alguns estão completos, mas tem alguns que faltam pontos importantes. Estão incompletos.”

Relato B: “Acho uma vantagem que outra empresa da região não tem. É um diferencial, né?”

Relato C: “É a partir do momento que você tem as regras muito claras, né? As rotinas bem definidas, então fica muito mais fácil e rápido treinar as pessoas que ingressam na empresa.”

Relato D: “Ajuda pra caramba no desenvolvimento do serviço.”

Relato E: “É muito importante a implantação dos procedimentos na CooperouRO porque orientam o funcionário a trabalhar de uma maneira uniforme.”

Relato F: “Acho que foi muito bom, né? Tá... tá sendo muito bom. Tá ajudando muita gente aí também. Gostei muito.”

Relato G: “Eu acho importante pra empresa, mas eu acho... são importantes, mas tem alguns procedimentos que dependem de outro setor. Tem um procedimento que barra o procedimento do outro.”

Relato H: “Bom. O problema é fazer acontecer.”

Relato I: “Bons, pelo motivo que eu acho que tem que existir regras. Pra evitar perdas, acidentes...”

3. ESTRUTURAÇÃO

Relato A: “Direciona meu trabalho. Esclareceu dúvidas com relação ao trabalho.”

Relato B: “Sem eles agente ia ficar meio perdido.”

Relato C: “Quando ele é bem cumprido faz toda diferença, porque fica mais fácil de lidar com as pessoas que estão frequentando a loja.”

Relato D: “[...] Faz muita diferença porque a gente já sabe o que fazer e então facilita o trabalho.”

Relato E: “Faz diferença sim, porque... eu tenho que prestar atenção na hora de fazer também.”

Relato F: “[...] se não houvesse os procedimentos, a gente não teria preocupação para com o que tá certo ou com o que tá errado. Não teria preocupação para com os erros”.

Relato G: “Seguindo, né? os procedimentos... é bom. Quando quebra os procedimentos prejudica, piora a qualidade do trabalho.”

Relato H: “[...] é através dos procedimentos que eu consigo desempenhar um bom trabalho.”

4. DESEMPENHO

Relato A: “Em alguns pontos melhorou, pois esclareceu algumas dúvidas. Porém, alguns procedimentos precisam de treinamento prático também, pra fixar melhor. E isso não aconteceu.”

Relato B: “Melhorou sim. Os procedimentos ajudam muito, só que precisam ser conferidos. Eu sinto que não tem muito controle, pra ver como acontece na prática, sabe?”

Relato C: “As dificuldades é das pessoas seguirem os procedimentos, porque eles são descritos com elas, são aprovados com elas, são validados né? Então, tudo é feito de comum acordo, as coisas não são impostas”.

Relato D: “Melhorou, porque assim as pessoas têm uma direção a seguir não ficam aleatoriamente cada uma fazendo o que acha que é certo.”

Relato E: “Eu acredito que ainda não fez muita diferença devido ao fato de nem todas as pessoas cumprirem o procedimento e... ou cumprirem cada um de uma maneira diferente. Mas eu acredito que com o passar do tempo vai fazer muita diferença, vai ser muito bom pra cooperativa.”

Relato F: “Melhorou, pelo meu ponto de vista achei que melhorou muito. Dá pra... deu pra perceber, né? Todo mundo mudou muito.”

Relato G: “Olha, eu acho que... ainda achando que nem todo mundo se preocupa, acho que melhorou. Com os procedimentos é mais fácil de se aceitar os erros. Com o treinamento e com os procedimentos evita aquela história de “eu não sabia, ninguém me passou”

Relato H: “Para mim melhorou, né”? Mas quando quebra piora, né?

Relato I: “Atualmente, eu acho que os funcionários estão muito relaxados quanto aos procedimentos. Para os que praticam, faz a diferença.”

Diante dos relatos, pôde-se observar a existência de quatro unidades categorizadas, sendo essas: treinamentos, procedimentos, estruturação e desempenho. Essas serão analisadas a seguir considerando o referencial teórico.

Os treinamentos oferecidos pela cooperativa a seus funcionários são aceitos por estes como uma forma de facilitar e direcionar o serviço diário. Acreditam que estes são utilizados com a intenção de melhorar o rendimento organizacional, uma vez que são direcionadores do trabalho. Este também é o pensamento do funcionário cujo cargo é de gestão, afirmando que os treinamentos agilizam o aprendizado do novo funcionário após sua admissão na empresa.

Ao utilizar a GC, deixou-se perceber que o conhecimento, assim como dito anteriormente no item Gestão do Conhecimento, está presente não só em documentos e regras, mas também em cada indivíduo pertencente à empresa. Devido a essa percepção, a cooperativa utilizou informações coletadas entre seus funcionários para determinar os procedimentos que deveriam ser seguidos, de forma a padronizar os processos, sem, no entanto, perder o *know-how* já presente entre os trabalhadores.

Com relação aos procedimentos utilizados pela organização para padronizar atividades, os funcionários tem visões complementares. Positivas, por um lado, mas deixando clara a necessidade de controle sobre eles, para que sejam seguidos por todos e de forma eficiente e uniforme. Desta forma o capital intelectual já presente dentro da organização começa a ser colocado em prática de acordo com o que foi percebido pela empresa sobre a melhor forma de se agir, após a observação das ações dos trabalhadores e das informações passadas por estes.

Quanto à estruturação, ou seja, a forma como é conduzido o procedimento dentro da empresa, destaca-se a importância no serviço a ser realizado. Observa-se que a presença de procedimentos auxilia de forma positiva a realização do trabalho e que os funcionários estão satisfeitos com esta e sabem que sem estes, os erros seriam mais frequentes e difíceis de corrigir. Todavia, essa padronização deve ser dosada para não impedir a inovação, criação de conhecimento, no contexto organizacional.

Questionados sobre o desempenho da organização após a utilização de procedimentos padronizados, os funcionários concluíram que este sofreu uma melhora, contudo, assinalam que estes deveriam ser praticados e conferidos, para melhor fixação das técnicas exercidas. É destacada, também, a importância do próprio funcionário compreender o que se pede no procedimento, uma vez que este foi elaborado a partir de informações passadas e aprovadas por eles. O não cumprimento das regras passadas pelos procedimentos também é destacado por alguns funcionários, o que pode ocasionar problemas para a empresa como um todo.

Nota-se, portanto, que o conhecimento presente na cooperativa ainda não está totalmente tácito nos funcionários, ou seja, internalizado, estando ocorrendo à transmissão, de forma explícita, através dos treinamentos, em um processo de socialização.

Na entrevista diferenciada, realizada com a responsável pela GC na cooperativa, a gestão do conhecimento pôde ser colocada em questão de forma clara e, assim, a visão sobre o assunto dentro da cooperativa foi mais facilmente analisado.

A diferenciação entre conhecimento tácito e explícito é feita, assim como a organização deste último em documentos e a disseminação dentro da empresa. É alegado que a implantação da GC na cooperativa foi feita para padronizar operações e treinar mais rapidamente os novos funcionários, além de incentivar a inovação.

Pode-se notar que a GC dentro da empresa é fator determinante para o bom desempenho da mesma, uma vez que a cada nova contratação tem-se um novo treinamento e os procedimentos são conhecidos por mais uma pessoa, agregando conhecimento a ela e à empresa, que pode absorver a sabedoria do novo funcionário, auxiliando no desempenho organizacional.

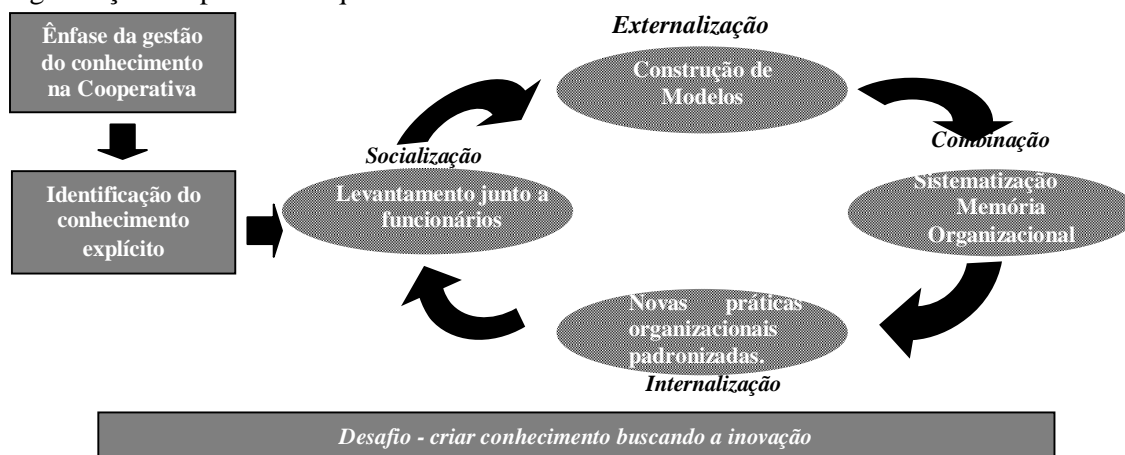
Assim, a implantação da gestão do conhecimento se deu a partir da descrição das rotinas dos cargos inferiores, que, após serem analisadas pelos superiores, foram reformuladas dando início ao treinamento, este, por sua vez, ocorre “de cima para baixo”, ou seja, dos cargos mais elevados até os inferiores. O processo de transmissão foi iniciado, na tentativa de transformando o conhecimento tácito presente nos funcionários mais antigos em conhecimento explícito, podendo ser passado a todos.

Os resultados da GC na cooperativa são observados em sua participação de mercado. Acredita-se que a GC facilitou este resultado devido à padronização e aceleração do aprendizado organizacional explícito.

Diante desses dados fica perceptível, a partir do referencial teórico que:

- a) Em relação ao conhecimento tácito e explícito, a cooperativa centra-se suas ações de gestão em prol do armazenamento e transmissão do conhecimento explícito, ainda que o tácito sempre esteja presente, carecendo de iniciativas que aprofundem a criação de conhecimento, capazes de gerar inovação na organização. Compreende-se, que pela iniciativa de elaborar a gestão do conhecimento ser recente, a empresa preocupa-se em levantar e estruturar o conhecimento já detido pela organização, reduzindo a perda do mesmo em eventual rotatividade. Acredita-se que em um segundo momento, a parte tácita dos funcionários se fará mais desenvolvida e incentivada. Está, ocorrendo, portanto, um diagnóstico de conhecimento organizacional, visando criar uma memória para organização. O processo está na fase de identificação, posteriormente, criação, transferência e retenção do conhecimento.
- b) Considerando ao processo de realização dessa identificação, tem-se que o conhecimento foi socializado quando os gestores questionaram os funcionários sobre suas práticas (transferência de conhecimento tácito entre os indivíduos); externalizado na formatação de modelos padronizados; combinado pela utilização de documentos, telefone, computadores para documentar, combinar, sistematizar, armazenar o conhecimento explícito; e internalizado quando passa a integrar a rotina dos funcionários.

O esquema abaixo sintetiza a descrição da gestão do conhecimento desenvolvida na organização cooperada em questão.



Esquema 1 - Gestão do conhecimento desenvolvida na organização cooperada em análise

6. CONCLUSÃO

Conforme apresentado na parte introdutória desse artigo, a problemática de investigação centra-se na análise da prática de gestão do conhecimento em uma organização cooperada, a partir da percepção de nove funcionários de níveis hierárquicos distintos.

Dentro dos estudos teóricos pesquisados, verificou-se que a GC é uma importante ferramenta, a qual está organizada em um processo, que inclui as seguintes fases: identificação, criação, transferência e retenção do conhecimento.

Uma das dificuldades enfrentadas pelas organizações é encontrar e identificar o conhecimento. Assim como, não ter ambiente propício para a criação e transferência do mesmo, pode ser um grande obstáculo neste processo. A revisão bibliográfica mostrou, também, que a GC pode ser utilizada simplesmente como uma ferramenta de ordenação de processos. Contudo, pode ser utilizada estrategicamente como vantagem competitiva perante a concorrência.

Passando para a pesquisa de campo feita na cooperativa, constatou-se que a Gestão do Conhecimento está presente na organização e é percebida por seus funcionários. Estes percebem que suas tarefas diárias estão sendo constantemente mudadas e aprimoradas, de forma a facilitar, agilizar e unificar as atividades.

A Gestão do Conhecimento na cooperativa é basicamente disseminada como forma de treinamento dos funcionários. Utilizam também, procedimentos operacionais e administrativos, que, inclusive, estão documentados para posterior consulta e aprimoramento. Isso combate a questão da rotatividade de empregados que poderia ser dentro da empresa um problema, uma vez que o conhecimento presente nas pessoas que já não participam do corpo de funcionários poderia se perder. Assim, o novo funcionário tem que descobrir e aprender todo o processo. Para tanto, se gasta tempo, recursos financeiros e até mesmo, informações.

A cooperativa recorreu, então, à documentação do conhecimento existente e à formalização das tarefas através de procedimentos. Dessa forma, o conhecimento criado dentro da empresa não se perde totalmente com seus funcionários, e podem ser aprimorados cada vez mais. Portanto, pode-se inferir que através das pesquisas feitas, a Gestão do Conhecimento, embora, tratando-se de um novo processo, pode ser perfeitamente replicada pelas empresas, como foi constatado na cooperativa.

Contudo, as empresas precisam se preocupar em planejar melhor a implantação da GC, delineando claramente cada etapa e envolvendo todos os funcionários no processo. Para isso, não podem negligenciar o fato de que também devem ocupar o papel de fomentadores. Ou seja, devem instigar a criatividade e propiciar espaços que promovam a criação de conhecimento.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANJOS, M.; FERREIRA, M. B. **Míni Aurélio: O Dicionário da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2004.
- BLAINEY, G. **Uma Breve História do Mundo**. São Paulo: Fundamento, 2008.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e Técnicas que Criam Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Person Education, 2006.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As Experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.
- KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a Criação de Conhecimento: Reinventando a Empresa com o Poder da Inovação Contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MESQUITA, F. S. B. **Gestão do Conhecimento e Criação de Valor: Um estudo exploratório em empresas brasileiras**. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/2571>. Acesso em: 05 de junho de 2010.
- MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco; 2007.
- MORAES, R. **Análise de Conteúdo**. Revista Educação. Porto Alegre. N° 37. Março 1999.
- MORAZ, M.; GIANFALDONI, M. H. **O processo de pesquisa iniciação**. Brasília: Liber livro, 2006.
- NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **A Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PAVONI, E. **Estilos de Gestão do Conhecimento e Inovação em Empresas de Média e Baixa Tecnologia**. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/17960/000727497.pdf?sequence=0>. Acesso em: 09 de junho de 2010.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo Atlas, 1987.