

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO E SISTEMAS**

LUCIANO CZERMAINSKI GONÇALVES

**ESTUDO DO POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO AO
DESENVOLVIMENTO DAS FUNÇÕES DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS DO
SUDOESTE DO PARANÁ**

CURITIBA

2007

LUCIANO CZERMAINSKI GONÇALVES

**ESTUDO DO POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO AO
DESENVOLVIMENTO DAS FUNÇÕES DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS DO
SUDOESTE DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, área de concentração em Gerência de Produção e Logística.

Orientador: Prof. Dr. Edson Pinheiro de Lima

Co-orientador: Prof. Dr. Sérgio E. Gouvêa da Costa

CURITIBA

2007

Este trabalho é dedicado à capacidade intelectual humana. Por causa dessa capacidade os homens podem minimizar os erros e apontar soluções para o seu próprio desenvolvimento.

AGRADECIMENTOS

A Deus, a quem devemos a vida, a sabedoria para vivê-la e, a capacidade de mantê-la.

À minha família, pelo carinho e compreensão.

Ao meu professor orientador, Pinheiro, pela grandeza em dividir comigo o seu conhecimento.

Às organizações cooperativas, na pessoa dos gerentes e dos funcionários que disponibilizaram sua colaboração com a pesquisa.

“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”. Papa João Paulo II, *Centesimus Annus*, citado no New York Times, 3 de maio de 1991, p. A10 (STEWART, 1998, p. 10).

RESUMO

Neste trabalho o tema abordou o desenvolvimento de funções da gestão do conhecimento em organizações cooperativas; o objeto de pesquisa consistiu na adesão das funções que priorizem o conhecimento como modelo de gestão em organizações cooperativas da região Sudoeste do Estado do Paraná. Dedicou-se a desenvolver um procedimento para o posicionamento das organizações cooperativas em relação ao desenvolvimento de funções da gestão do conhecimento a fim de responder à pergunta da pesquisa: em que níveis de aderência se encontram as organizações cooperativas no que se refere ao desenvolvimento de funções da gestão do conhecimento? Especificamente buscou estudar e desenvolver um modelo teórico para a gestão do conhecimento em organizações cooperativas, identificar e descrever no modelo desenvolvido as funções da gestão do conhecimento, desenvolver um procedimento metodológico para o posicionamento das organizações cooperativas em relação ao desenvolvimento das funções da gestão do conhecimento, testar o procedimento desenvolvido através de estudos de caso múltiplos e gerar um relatório conclusivo em relação ao posicionamento global das organizações estudadas. Realizou 05 (cinco) estudos de caso de um universo de 22 (vinte e duas) unidades de negócio de cooperativas do Sudoeste do Paraná, Brasil. Propôs uma ferramenta de análise denominada Matriz de Aderência, enquadrando as funções segundo parâmetros, em quatro quadrantes, cada qual representando um estágio de aderência. Dos resultados concluiu-se que há a presença de funções da Gestão do Conhecimento em todas as organizações cooperativas estudadas, mas, em sua ampla maioria, imaturas quanto a sua aplicação e aderência a um modelo referencial de Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave: Organização. Gestão. Conhecimento. Níveis de aderência. Maturidade.

ABSTRACT

In this work the theme approached the development of functions of the administration of the knowledge in cooperative organizations; the research object consisted of the adherence of the functions that you/they prioritize the knowledge as administration model in cooperative organizations of the Southwest area of the State of Paraná. He/she was devoted of developing a procedure for the positioning of the cooperative organizations in relation to the development of functions of the administration of the knowledge in order to answer to the question of the research: in what levels of adherence they do be the cooperative organizations in the one what refers to the development of functions of the administration of the knowledge? Specifically he/she looked for to study and to develop a theoretical model for the administration of the knowledge in cooperative organizations, to identify and to describe in the developed model the functions of the administration of the knowledge, to develop a methodological procedure for the positioning of the cooperative organizations in relation to the development of the functions of the administration of the knowledge, to test the procedure developed through multiple case studies and to generate a conclusive report in relation to the global positioning of the studied organizations. He/she accomplished 05 (five) studies of case of an universe of 22 (twenty two) units of business of cooperatives of the Southwest of Paraná, Brazil. He/she proposed a tool of analysis denominated Head Office of Adherence, framing the functions according to parameters, in four quadrants, each one representing an apprenticeship of adherence. Of the results it was ended that there is the presence of functions of the Administration of the Knowledge in all of the studied cooperative organizations, but, in his/her wide majority, immature as for his/her application and adherence to a model referential of Administration of the Knowledge.

Key-word: Organization. Administration. Knowledge. Levels of adherence. Maturity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura genérica da organização baseada em recursos	24
Figura 2	O ciclo da estratégia: competências	27
Figura 3	Processo de Trabalho do Conhecimento como Espiral do Conhecimento	41
Figura 4	As cinco fases do processo de criação do conhecimento	45
Figura 5	Interação entre o conhecimento do indivíduo e da corporação	50
Figura 6	Modelo de referência para a gestão do conhecimento	53
Figura 7	Modelo referencial de criação e aquisição do conhecimento	56
Figura 8	Ferramentas mais utilizadas na disseminação do conhecimento	62
Figura 9	Participação percentual de respondentes em cada uma das organizações cooperativas pesquisadas.....	78
Figura 10	Reconhecimento de dimensões no processo de criação do conhecimento na cooperativa	79
Figura 11	Dimensões do processo de criação do conhecimento presentes na cooperativa	80
Figura 12	Meios de criação do conhecimento reconhecidos na cooperativa	81
Figura 13	Incidência do grau de aplicação da criação do conhecimento na cooperativa	81
Figura 14	Incidência da criação do conhecimento integrada à estratégia da cooperativa	82
Figura 15	Procedimentos para a captura do conhecimento confirmados na cooperativa	82
Figura 16	Incidência do grau de aplicação da captura do conhecimento na cooperativa	83
Figura 17	Incidência da captura do conhecimento integrada à estratégia da cooperativa	83
Figura 18	Incidência do grau de aplicação da avaliação do conhecimento na cooperativa	84
Figura 19	Incidência da avaliação do conhecimento integrada à estratégia da cooperativa	85

Figura 20	Incidência do grau de organização e codificação do conhecimento na cooperativa	86
Figura 21	Incidência da organização e codificação do conhecimento integrada à estratégia da cooperativa.....	86
Figura 22	Incidência do grau de disseminação do conhecimento na cooperativa ..	87
Figura 23	Incidência da disseminação do conhecimento integrada à estratégia da cooperativa.....	88
Figura 24	Incidência do grau de mensuração do conhecimento na cooperativa	89
Figura 25	Incidência da mensuração do conhecimento integrada à estratégia da cooperativa.....	89
Figura 26	Cursos e treinamentos como parte de qualificação orientada pela cooperativa.....	90
Figura 27	Coincidência de cursos e treinamentos com programas de gestão do conhecimento.....	90
Figura 28	Ocorrência de cursos e treinamentos com demanda pontual.....	91
Figura 29	Práticas da gestão do conhecimento implementadas na cooperativa.....	91
Figura 30	Condução de cursos e treinamentos sob orientação da cooperativa	92
Figura 31	Características da cooperativa responsável pela vantagem competitiva	92
Figura 32	Frequência percentual do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento na Camisc	96
Figura 33	Frequência percentual do grau de integração das funções da gestão do conhecimento à estratégia da Camisc	96
Figura 34	Frequência percentual do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento na Coagro	97
Figura 35	Frequência percentual do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento na Coamo	98
Figura 36	Frequência percentual do grau de integração das funções da gestão do conhecimento à estratégia da Coamo	98
Figura 37	Frequência percentual do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento na Coasul	99
Figura 38	Frequência percentual do grau de integração das funções da gestão do conhecimento à estratégia da Coasul	99

Figura 39	Frequência percentual do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento do Sicredi	100
Figura 40	Frequência percentual do grau de integração das funções da gestão do conhecimento à estratégia do Sicredi	100
Figura 41	Frequência percentual geral do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento	101
Figura 42	Frequência percentual geral do grau de integração das funções da gestão do conhecimento à estratégia das cooperativas da pesquisa	101
Figura 43	Frequência percentual geral do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento na opinião do nível gerencial das organizações cooperativas da pesquisa	102
Figura 44	Frequência percentual geral do grau de integração das funções da gestão do conhecimento à estratégia das organizações cooperativas na opinião do nível gerencial	102
Figura 45	Frequência percentual geral do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento na opinião do nível operacional das organizações cooperativas da pesquisa	103
Figura 46	Frequência percentual geral do grau de integração das funções da gestão do conhecimento à estratégia das organizações cooperativas na opinião do nível operacional	103
Figura 47	Modelo de avaliação do grau de aderência	104
Figura 48	Níveis agregados em percentuais de frequência na aplicação das Funções da gestão do conhecimento.....	105
Figura 49	Níveis agregados em percentuais de frequência das funções da gestão do conhecimento integrada às estratégias das organizações cooperativas quanto à maturidade.....	106
Figura 50	Grau de aderência das funções da gestão do conhecimento em cooperativas	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Os princípios da organização do conhecimento	37
Quadro 2	Função desempenhada pelo entrevistado na cooperativa pesquisada	79
Quadro 3	Procedimentos internos presentes na cooperativa para a criação do conhecimento	80
Quadro 4	Itens de preocupação com a avaliação do conhecimento por parte da cooperativa	84
Quadro 5	Procedimentos de organização e codificação do conhecimento reconhecidos na cooperativa	85
Quadro 6	Procedimentos tomados pela cooperativa para disseminar o conhecimento	87
Quadro 7	Forma de contabilizar o conhecimento na cooperativa	88

LISTA DE SIGLAS

AFS	Skandia Assurance And Financial Services
GC	Gestão do Conhecimento
KM	<i>Knowledge Management.</i>
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTO, MOTIVAÇÃO E DEFINIÇÃO DO TEMA.....	15
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA	16
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	19
1.4.1 Objetivo geral	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA	19
1.6 ESTRUTURAÇÃO DOS CAPÍTULOS	20
2 A ORGANIZAÇÃO E O CONHECIMENTO	21
2.1 ASPECTOS DO DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO	22
2.2 AS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS	28
2.2.1 Os processos gerenciais	30
2.3 O CONHECIMENTO E SUA EVOLUÇÃO	30
2.3.1 Apresentação	30
2.3.2 O que é o conhecimento?	34
2.3.3 As diversas etapas inerentes à criação do conhecimento organizacional	40
2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	46
2.4.1 Funções do Conhecimento	53
2.4.2 As Funções Criação e Seleção do Conhecimento	55
2.4.3 A Função Capturar o Conhecimento	59
2.4.4 A Função Organizar o Conhecimento	60
2.4.5 A Função de Codificar	61
2.4.6 A Função Disseminação do Conhecimento	61
2.4.7 A Função de Avaliar o Conhecimento	64
2.4.8 A Função de Mensurar Informações e Expertise	64
3 PLANEJAMENTO DA PESQUISA	66
3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO	66
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS PROPOSTAS A ANÁLISE	68

3.3 ÁREA DE ABRANGÊNCIA	69
3.4 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	70
3.5 ANÁLISE DE RESULTADOS	74
3.6 QUESTÕES NORTEADORAS	75
3.7 ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO	76
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	78
4.1 RESPOSTAS ÀS ENTREVISTAS	78
4.2 ANÁLISE DO GRAU DE ADERÊNCIA	95
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE	119

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO, MOTIVAÇÃO E DEFINIÇÃO DO TEMA

Este trabalho foi realizado no âmbito da Engenharia de Produção e Sistemas direcionado à gestão aplicada nas organizações. Tem como tema o desenvolvimento de funções da gestão do conhecimento em organizações cooperativas e seu objeto de pesquisa consiste na adesão das funções que priorizem o conhecimento como modelo de gestão em organizações cooperativas da região Sudoeste do Estado do Paraná.

O estudo propõe uma abordagem quali-quantitativa para o tema Gestão do Conhecimento, definido como “[...] um processo interno que se aplica à corporação para conseguir o reaproveitamento do conhecimento adquirido pelos funcionários no dia a dia da empresa” (SAYON, 1998, p. 8).

Ou, como dispôs Salazar (2002, p. 2),

A gestão do conhecimento deve ser entendida como a instância da gestão mediante a qual se obtém, desvenda ou utiliza uma variedade de recursos básicos para apoiar o desenvolvimento do conhecimento dentro da organização. É por isso que a compreensão de como estruturar as iniciativas de gestão de conhecimento gera uma vantagem na altura de considerar o conhecimento na estratégia de uma organização.

Acredita-se, cada vez mais, que uma empresa que atinge ou conquista vantagem competitiva assim o faz baseando-se em recursos e em conhecimento.

Existem expectativas para melhorias estratégicas, táticas e operacionais ao perseguir o KM ativamente, sigla adotada no mundo ocidental para *Knowledge Management*. As experiências práticas com KM sistemático e explícito indicam que os benefícios podem ser substanciais. Nesse sentido observa-se uma sintonia entre o diagnóstico dos requisitos organizacionais com a estrutura teórica e administrativa vista como o suporte para a implementação de programas de gestão, de modo que os objetivos estratégicos, táticos e operacionais das várias unidades de uma organização sejam orientados pelas diretrizes de negócio, promovendo o estabelecimento de metas, processos, procedimentos, normas, rotinas e métodos voltados para o desenvolvimento do *Knowledge Management* (CHIAVENATO, 1998).

Entender as fontes de recursos sustentáveis competitivos para empresas tem se tornado a maior área de pesquisa em Planejamento Estratégico. Em seu artigo, Barney (1991), conceituou vantagem competitiva como resultado da implementação de uma

estratégia que cria valor para a firma de forma não simultânea a outros competidores e a sustentabilidade da vantagem competitiva frente a outros competidores que não estão aptos a superar os benefícios da estratégia.

Nonaka; Hedlund (1991), dizem que: “Numa economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte de vantagem competitiva é o conhecimento”.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Para apresentar o problema da pesquisa é preciso descrever alguns aspectos das organizações cooperativas acerca de sua importância no contexto econômico e social nacional, mas, sobretudo no âmbito estadual. O Cooperativismo paranaense tem suas raízes nos pioneiros esforços cooperativistas nas comunidades de imigrantes europeus, que procuraram organizar suas estruturas de compra e venda em comum, além de suprir suas necessidades de consumo, eletrificação rural e crédito através de sociedades cooperativistas. No Paraná, agrupa mais de 403 mil associados e, ao participarem dos diversos ciclos econômicos do Estado do Paraná, as cooperativas expandiram as fronteiras agrícolas e passaram a desenvolver-se também no meio urbano nas áreas da saúde, trabalho, turismo, crédito, consumo, educação e habitação (OCEPAR, 2005).

No Paraná, a realidade cooperativa vem se tornando cada vez mais familiar, para milhares de produtores rurais, como também nos centros urbanos; a estimativa é de que mais de 2 milhões de paranaenses, aproximadamente 20% da população tem algum tipo de relação com o cooperativismo, seja na condição de cooperado, dirigente ou mesmo colaborador (OCEPAR, 2005).

Também fazem parte deste sistema os funcionários ou prestadores de serviço à cooperativa ou ao cooperado, especialmente na propriedade rural, contando com mais de 350 mil cooperados, que integram os mais diferentes ramos de atuação como educacional, trabalho, transporte, habitacional, consumo, saúde, crédito, infra-estrutura, turismo e agropecuário (OCEPAR, 2005).

Representando cerca de 53% da economia agrícola do Estado do Paraná, o cooperativismo agropecuário teve um faturamento de 18 bilhões de reais no ano de 2004 correspondente a cerca de 18% do Produto Interno Bruto do Paraná; participa de forma intensa em todo o processo de produção, beneficiamento, armazenamento e industrialização agropecuário, fazendo com que o cooperado seja um agente ativo no mercado interno e externo, bem como nas ações sociais em sua comunidade (OCEPAR, 2005).

Desta forma,

Com seu desenvolvimento as cooperativas passaram a ser importantes instrumentos de difusão de tecnologias e implementadoras de políticas desenvolvimentistas, agindo também como elo de ligação entre o produtor rural e o governo. Isto ocorreu com a difusão do crédito rural, armazenagem, manejo e conservação de solos, manejo integrado de pragas, assentamento de agricultores, agroindustrialização, entre outros, e levou o Paraná à liderança nacional de produção e produtividade agrícola, transformando as cooperativas em agentes de desenvolvimento econômico e social (OCEPAR, 2005).

As cooperativas representam uma importante empresa econômica, empregadora e geradora de receitas, atuando em sintonia com a coletividade, atendendo cerca de 1/3 da população rural do Estado do Paraná. A integração dos produtores em cooperativas permitiu a organização da produção, redução dos agentes de comercialização, aumento da eficiência dos mecanismos de arrecadação tributária do Estado, tornando as cooperativas, importantes instrumentos na execução da política fiscal do governo (OCEPAR, 2005).

Pelo próprio crescimento estrutural e evolução tecnológica, as organizações cooperativas representam um avanço na aquisição de informações que sirvam como subsídios à manutenção das estratégias competitivas para seu crescimento. Ao longo destes últimos anos, a Gestão do Conhecimento foi sendo melhor definida através do entendimento de quais funções e práticas caracterizam a correta execução dos fundamentos do KM. O conhecimento existe em todas as organizações; no entanto, não é possível fazer nenhuma afirmação quanto à existência de correta gestão desse conhecimento. Um problema que pode estar ocorrendo nas organizações consiste justamente na adesão ou não das funções da gestão do conhecimento. A pesquisa, em diversos trabalhos científicos de autores renomados como Nonaka; Takeuchi, Fleury, Terra, Porter, Crawford, Drucker, Probst, Davenport, Antunes, dentre outros, do mundo da KM, definiu quais funções devem fazer parte da rotina de uma empresa para que esta adote o conhecimento como modelo de gestão.

Organizações cooperativas da região Sudoeste do Paraná têm apresentado crescimento ao longo do exercício de suas atividades, sugerindo a presença de eficiente gestão dos seus recursos. Na mesma percepção, é possível que o conhecimento seja gerido de modo empírico, distanciado dos processos e práticas pelos quais dá-se a efetiva gestão deste recurso estratégico.

É possível que organizações cooperativas selecionadas para este estudo já tenham aderido às funções que caracterizam o conhecimento como modelo de gestão. Pressupondo-se que nessas organizações cooperativas confirme-se a existência das funções da gestão do conhecimento, este estudo volta-se ao seu objeto, qual seja, a adesão dessas

organizações cooperativas às funções da gestão do conhecimento no sentido de conhecer o nível de aderência apresentado, indicando como problema da pesquisa o seguinte enunciado: em que níveis de aderência se encontram as organizações cooperativas no que se refere ao desenvolvimento de funções da gestão do conhecimento?

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o fim de justificar a escolha por esse tema, lembra-se que conceitos recentes como Gestão do Conhecimento já são falados dentro das empresas no mundo todo, porém, não é conhecido ainda em que grau de adoção, nem mesmo se são de domínio dessas empresas as funções e práticas inerentes a gestão do conhecimento.

Há novos paradigmas gerenciais da Sociedade do Conhecimento desafiando as organizações a “buscarem práticas e metodologias inovadoras de gestão”. Cabe compreender de que modo se dará essa evolução nas organizações, partindo de modelo gerencial focado na informação para outro modelo gerencial cujo foco seja o conhecimento (PEREIRA, 2003, p.2).

Este estudo contribui para o desenvolvimento do conhecimento na área da Gestão Estratégica nas Organizações focada no Sistema de Operações, uma vez que fornecerá importantes indicativos e mapeamento da adesão ou não das funções da gestão do conhecimento.

Pereira (2003), em estudos sobre diversos modelos que buscam promover a gestão do conhecimento na organização, apontou o modelo da corporação virtual que busca tornar a gerência menos hierárquica, de forma a diminuir parte da gerência intermediária. Outro modelo estudado consiste no modelo biológico, no qual as organizações são analisadas como organismos vivos, capazes de aprender.

Nonaka; Takeuchi (1997, p. 148) propuseram o modelo gerencial *middle-up-down*, com características de abrangência, inclusão, amplitude e flexível em relação ao conhecimento.

A literatura apresenta diversas obras que enfocam as funções da gestão do conhecimento. Uma dessas obras aborda a gestão de processo, que orienta um modelo gerencial voltado para a organização horizontal, contendo funções ou atividades que se inter-relacionam, denominadas de Práticas de Gestão do Conhecimento. “Tais funções incluem a identificação; a captura; a seleção e validação; a organização e armazenagem; o

compartilhamento: acesso e distribuição; a aplicação; e a criação do conhecimento.” (PEREIRA, 2003, p.9).

Dessa forma, as pesquisas sobre este assunto avançam na concepção de um modelo de gestão que promova o conhecimento como a competência central e determinante para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

1.4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Com a finalidade de responder ao questionamento da pesquisa definiu-se como objetivo do trabalho, desenvolver um procedimento para o posicionamento das organizações cooperativas em relação ao desenvolvimento de funções da gestão do conhecimento.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Estudar e desenvolver um modelo teórico para a gestão do conhecimento em organizações cooperativas;
- b) Identificar e descrever no modelo desenvolvido as funções da gestão do conhecimento;
- c) Desenvolver um procedimento metodológico para o posicionamento das organizações cooperativas em relação ao desenvolvimento das funções da gestão do conhecimento;
- d) Testar o procedimento desenvolvimento através de estudos de caso múltiplos;
- e) Gerar um relatório conclusivo em relação ao posicionamento global das organizações estudadas.

1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa teve caráter exploratório e qualitativo e utilizou o método de estudos de casos múltiplos. Suas definições constitutivas e operacionais das categorias

propostas à análise incluíram as funções e a gestão do conhecimento, os níveis de aderência, as organizações cooperativas e a competência.

A área de abrangência delimitou organizações cooperativas da região Sudoeste do Estado do Paraná, com suas sedes nos municípios de São João, Coronel Vivida, Mariópolis, Capanema, com um total de 22 (vinte e duas) unidades de negócios, comumente denominadas de entrepostos.

A amostra foi de 06 (seis) estudos de caso em organizações cooperativas pesquisadas. Os resultados foram analisados e apresentados em forma de gráficos e tabelas.

1.6 ESTRUTURAÇÃO DOS CAPÍTULOS

Para a apresentação deste trabalho, segue-se uma estrutura delimitada nas seguintes seções: após esta introdução, o segundo capítulo descreve a fundamentação teórica do estudo, discorrendo sobre a organização e o conhecimento, os aspectos do desenvolvimento, as dimensões organizacionais e estruturais, os processos gerenciais, a evolução do conhecimento, com enfoque em sua conceituação, etapas inerentes à sua criação no contexto organizacional e a gestão desse conhecimento.

Segue-se uma abordagem destacando-se as funções específicas da gestão do conhecimento na organização: Criação e seleção, captura, organização, codificação, disseminação, avaliação e mensuração de informações e expertise.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia do estudo, tipo de pesquisa, método, área de abrangência, amostra, instrumento de coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e sua conseqüente análise.

Por fim, apresenta-se a conclusão do estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A abordagem à organização e ao conhecimento, assuntos deste capítulo, requer explicitar sinteticamente, uma definição. A organização pode ser visualizada de forma diferente; Morgan (1995) em algumas de suas metáforas facilita essa visualização. A primeira delas indica a visualização da organização como um cérebro, com ênfase ao processamento de informações, aprendizagem e inteligência, com base em um conjunto de princípios que maximizam essas qualidades.

Essa primeira metáfora indicada por Morgan (1995, p. 83) se divide em duas seguintes: a primeira trata o cérebro como um tipo de computador que processa informações (capaz de aprender a aprender), “[...] concebido como um sistema de controle semelhante a um computador complexo ou aparelho de telefone, que transmite informação através de impulsos eletrônicos”.

A segunda compara o cérebro a um sistema holográfico, tido como uma das maravilhas da ciência do *laser*, que registra informação de maneira a armazenar o todo em todas as partes. A metáfora de Morgan (1995, p. 84) consiste em explorar “a idéia de que as organizações podem ser concebidas de modo a refletir os princípios holográficos”.

Na verdade, a intenção de Morgan (1995, p. 84) é questionar a possibilidade de planejar organizações flexíveis, resistentes e engenhosas como o funcionamento do cérebro, objetivando a criação de novas formas de organização que disseminem capacidades similares às do cérebro na organização, ao invés do que vige na realidade, de que “Os burocratas tomam decisões processando informações com referências a regras predeterminadas”.

Para a definição de conhecimento, verifica-se em Gasque; Tescarolo (2004, p. 36) o registro de que o conhecimento é reconhecido como experiência subjetiva, pessoal e intransferível, e pode ser exteriorizado como informação para outro ser humano sob a forma de discurso, utilização de símbolos, de indícios, de sinais, de imagens, da fala e/ou escrita. Assim,

“A informação incorporada pelo sujeito humano mediante a aprendizagem se transforma em conhecimento, que não se reduz ao resultado da experiência direta e imediata do sujeito sobre a realidade, nem “a uma fórmula matemática ou à instrução para computador: é arte, conselho, tecnologia, teoria e a motivação que está por trás de toda a comunicação” (WURMAN, 1991, p. 361 apud GASQUE; TESCAROLO, 2004, p. 36).

Deve-se lembrar, porém, que em virtude de que todo conhecimento envolve riscos, mesmo no campo da ciência, não há mais certeza ou objetividade absolutas nem verdades estáveis. Também, pelo fato de que o conhecimento vai além daquilo que suas evidências empíricas oferecem, não poderá insinuar a certeza que os resultados parecem proporcionar, “uma idéia nova deverá conter a anterior e esta, será uma aproximação de uma nova idéia” (GASQUE; TESCAROLO, 2004).

Neste capítulo a intenção é discorrer sobre assuntos como a organização e o conhecimento. Nos primeiros subtítulos são apontados aspectos do desenvolvimento da organização, elementos e características que compõem a estrutura e as dimensões organizacionais, além de um breve enfoque aos processos gerenciais.

Nos itens seguintes, a pesquisa aborda os conceitos de conhecimento, evolução, inclusão no ambiente organizacional e a gestão do conhecimento, além da explanação sobre as pessoas como elementos no contexto do conhecimento organizacional e, por fim, definem-se, sucintamente, as funções da gestão do conhecimento.

2.1 ASPECTOS DO DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Há um cenário de mudanças que atinge frontalmente as organizações, trazendo consigo referências como os alicerces tecnológicos e significativos entendimentos sobre o conhecimento e seus conceitos e aplicações. Não é o momento de centralizar o conhecimento e as informações; ao contrário, é preciso que se invente no ambiente da organização um ciclo realimentador cumulativo entre inovação e seu uso, contemplando a essencialidade de um eficiente gerenciamento das informações coletadas com o propósito de uso coerente e contributivo na gestão do conhecimento (CÂNDIDO; ARAÚJO, 2003).

Agregado às novas dimensões gerenciais que se oferecem às organizações, advém as responsabilidades, implicando em ajustes necessários para atuação em um contexto singular, adoção total de tecnologias de gestão e de informação, competentes o suficiente para que diferenciais competitivos possam ser eleitos para as operações e processos de formulação e viabilização das estratégias organizacionais sejam demandadas (CÂNDIDO; ARAÚJO, 2003).

Consoante aos aspectos que são próprios ao desenvolvimento da organização, lembram Bessa; Nery; Terci (2003) que os rumos do desenvolvimento econômico receberam impulso na difusão dos paradigmas produtivos que atingiram o modo de produção e de serviços. Na verdade, é mais que isso:

Os segmentos que experimentam profundas mudanças, em função dos impactos das novas tecnologias digitais, mostram potencial econômico para criação de empregos qualificados e geração de renda. Impulsionado pela visibilidade da Internet e a expansão das empresas “ponto.com”, esse processo ganhou amplitude e demarcou o significado das novas formas de produção, consumo e conhecimento.

A noção de competência de uma empresa e como ela é desenvolvida é, sobretudo, analisada através de sua capacidade de criar e direcionar os mecanismos efetivos, pelos quais não ajuda apenas a treinar e explorar ao máximo seu pessoal, mas também para superar seus competidores encontrando demandas específicas de certos consumidores/clientes (ABELL; HAMMOND, 1979).

Na discussão sobre o que é a competência de uma empresa, com o que se relaciona e como se desenvolve através dos tempos, o objetivo tem sido mostrar como uma empresa desenvolve seu próprio “âmago” ou “distinção” sozinha. O envolvimento de uma empresa nas relações de troca na rede de conhecimentos e como isso afeta o desenvolvimento e a natureza da competência da empresa tem sido o objetivo de poucos estudos de pesquisa e ciência.

Autores como Pádua; Cazarini; Inamasu (2004, p. 197) indicam o modelo organizacional como “uma representação da estrutura, das atividades, dos processos, das informações, dos recursos, do pessoal, do comportamento, dos objetivos e das restrições das empresas comerciais, governamentais ou de outra natureza”, ajudando na compreensão das interações entre as organizações e as pessoas.

Acrescentam os mesmos autores sobre a necessidade de que modelos organizacionais sejam direcionados, de forma estruturada, para o início do processo, para o delineamento dos objetivos do negócio e para os estágios de geração de requisitos, de modo a possibilitar a mudança do domínio informal para o formal. Essa ausência de um modelo organizacional coerente releva a importância de manter ligações entre o modelo organizacional existente e a especificação do sistema, limitando o gerenciamento da mudança e implicando no fato de que “Os métodos existentes não são designados para captura explícita e representação de forma estruturada do ‘conhecimento organizacional e do negócio’ para ser, subseqüentemente, usado na fase de projeto do sistema de informação” (PÁDUA; CAZARINI; INAMASU, 2004, p. 198).

Há, no entanto, uma nova forma de compreender a competitividade: além de incluir a excelência de desempenho ou eficiência técnica das empresas ou produtos, agrega a capacidade de desenvolver processos sistemáticos de busca por novas oportunidades e

superação de obstáculos técnicos e organizacionais “via produção e aplicação de conhecimento” (CANONGIA et al., 2004, p. 232).

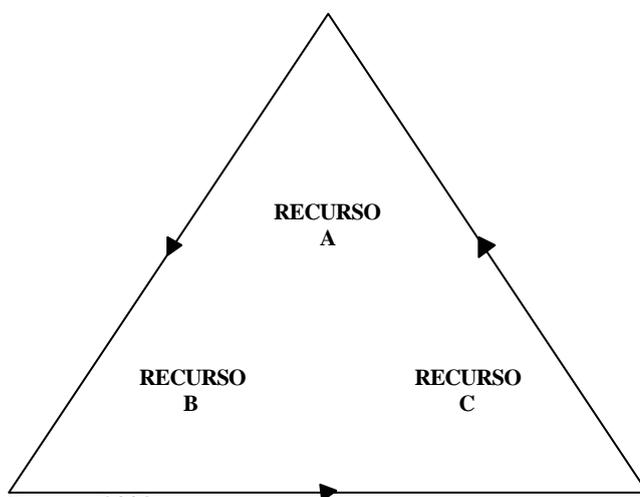
Para implementar a inovação na organização faz-se necessário reunir mecanismos, instrumentos, metodologias e formas organizacionais a fim de garantir a capacidade de inovar. Reconhecendo que a competitividade se expande para além do ambiente interno às organizações, alcançando o ambiente externo a elas, a capacidade de inovar requer os elementos internos das empresas, os componentes dados pelo ambiente externo e decisões, que precisam ser tomados relativamente a ele, para que possa ser desenvolvida adequadamente (CANONGIA et al., 2004).

Competências, capacidades e recursos não são novos conceitos. Mills; Platts; Bourne (2003) afirmam que recursos são pertences da empresa, podendo ser tangíveis ou intangíveis; já Daft (1983) diz que recursos são “todos os bens controlados pela firma, que viabilizam a concepção de estratégias de melhoria da eficiência e eficácia.”

Os recursos tangíveis são concretos e podem ser facilmente mensurados, como prédios ou empresas contratadas, já os intangíveis são exemplificados como o conhecimento ou a experiência, ou seja, são recursos tácitos. Também define competências como o uso que as empresas fazem de seus recursos.

Mills; Platts; Bourne (2003) utilizaram as definições de Wernerfelt (1984) de recursos e competências como uma atividade que a firma realiza da mesma maneira que Penrose (1959) usa o termo "serviço".

Mills; Platts; Bourne (2003) propuseram um conceito de arquitetura da organização baseada em recursos, no qual a forma adotada seria de um triângulo indicando o limite da atividade, com as setas indicando a coordenação aplicada e a dimensão hierárquica:



Fonte: Mills ; Platts; Bourne, 2003.

Figura 1- Estrutura genérica da organização baseada em recursos

As capacidades seriam um conjunto de competências que dariam suporte às competências visíveis aos clientes, as competências de alto nível. A arquitetura distingue entre os altos níveis de competências que os clientes reconhecem, por exemplo, a velocidade de entrega do produto e competências menos visíveis pelos clientes, como competência no rápido desenvolvimento de um produto ou serviço.

Sobre a vantagem competitiva sustentável, Barney (1991) apresenta, com base na Visão Baseada em Recursos (VBR), as características dos recursos da firma:

- Potencial para criação de valor, ou seja, deve explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente, permitindo a redução dos custos ou o incremento de receitas da empresa.

- Serem raros (escassos) entre os competidores atuais e potenciais da empresa (considerando que "raridade" significa que o número de empresas necessário para gerar competição "perfeita" na indústria é menor do que aquelas que possuem um determinado recurso com potencial para criação de valor).

- Serem imperfeitamente imitáveis. Existe imitabilidade imperfeita quando empresas que não possuem um determinado recurso enfrentariam uma desvantagem de custo para obtê-lo em comparação com firmas que já o possuem. Tais desvantagens de custo poderiam ser devidas à:

- Condição histórica única, seja porque uma empresa foi a primeira a identificar e explorar uma oportunidade e obteve vantagens por ser pioneira, seja porque existem efeitos considerados "dependentes da trajetória", de tal forma que eventos anteriores na história da firma exerçam significativo impacto em suas respostas atuais.

- Ambigüidade causal, quando as relações de causa e efeito entre os recursos da empresa e sua vantagem competitiva não são perfeitamente compreendidas, nem mesmo pela própria empresa, dificultando a replicação de sua estratégia pelos concorrentes.

- Complexidade social, a qual, devido a fenômenos sociais complexos impediria a reprodução da vantagem competitiva, mesmo quando as razões sejam claramente identificáveis (por exemplo, o simples fato de se saber que determinada cultura organizacional é uma fonte de vantagem competitiva para uma determinada empresa, não leva necessariamente à reprodução perfeita de tal cultura organizacional por parte de outras empresas).

- Serem imperfeitamente substituíveis (ou seja, não deve haver outros recursos que permitam o desenvolvimento das mesmas estratégias, ainda que de

um modo diferente, mas que não sejam raros entre os concorrentes ou imperfeitamente imitáveis).

Essa abordagem procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão. Considera que toda empresa possui um *portfolio* de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos. É a partir desse *portfolio* que a empresa pode criar vantagens competitivas.

Para os defensores dessa abordagem, a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

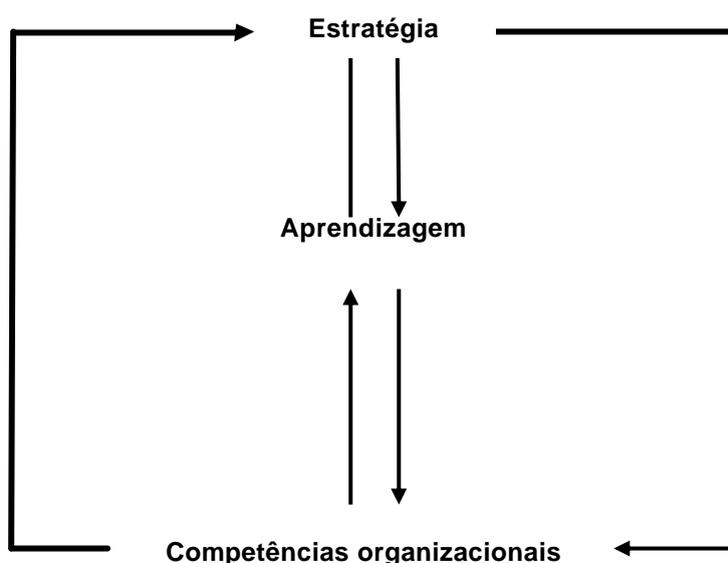
Segundo Fleury (2003), isso caracteriza essa abordagem como primordialmente “de dentro para fora”. Desde que o mercado e o ambiente do competidor de todas as companhias estão mudando rapidamente, o valor de potencialidades existentes deteriorará rapidamente, tendo por resultado uma falta de competitividade.

Teece; Pisano (1994) vêem capacidades, uma competência associada à uma habilidade, como vitais na era moderna, que foi descrita como uma hiper-competição.

A abordagem baseada em recursos e como as competências podem assumir fonte de vantagem competitiva, não escapou de críticas: “Em empresas competitivas pode ser enganoso explicar o sucesso a partir da identificação de seus específicos pontos fortes, competências essenciais ou recursos críticos” (PORTER, 1996).

A maior crítica a essa abordagem está na dificuldade para a criação do *framework* analítico (GILGEOUS; PARVEEN, 2001).

Para enfrentar esse problema, Fleury (2003) apresenta uma abordagem que procura combinar estratégia competitiva, aprendizagem e formação de competências num modelo dinâmico:



Fonte: Fleury, 2003.

Figura 2 - O ciclo da estratégia: competências

O conceito de competência tem variado consideravelmente na literatura; Prahalad; Ramaswany (2000) definem competência para consumidores/clientes como uma função do conhecimento e habilidades que eles possuem, sua disposição para aprender e experimentar, e sua capacidade de se envolver ativamente em diálogos.

Para Hamel; Prahalad (1995), nas empresas onde se desenvolve o conceito de competências essenciais, estas seriam as reais fontes de vantagem competitiva, quando incorporadas aos produtos básicos e finais de uma empresa.

Segundo Gorman; Thomas (*apud* WHITEHILL, 1997), todo o processo de desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável estaria baseado no desenvolvimento de competências, através da combinação ou criação de recursos e capacitações, organizacionais e individuais.

O termo competência essencial (*core competence*) recebeu especial atenção no meio administrativo a partir do trabalho *"The core competence of the corporation"*, de Prahalad; Hamel, em 1990. Segundo os autores, competências essenciais são aqueles recursos tidos como intangíveis, que:

- a - em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados;
- b - em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados;
- c - em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

Para Nonaka; Takeuchi (1997), de forma a complementar a abordagem baseada em recursos, a essência do desenvolvimento de capacitações e competências é o conhecimento.

2.2 AS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS

As estruturas organizacionais tradicionais, que oscilam entre dois tipos básicos: burocracia e força-tarefa, não têm correspondido de forma satisfatória na gerência estratégica do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A burocracia é bastante aplicada quando as condições são estáveis, pois trabalha com ênfase no controle e previsão de funções específicas. Essa estrutura é altamente formalizada, especializada, centralizada e dependente da padronização dos processos de trabalho para coordenação organizacional (PINHEIRO DE LIMA et al., 1998).

Entretanto, o controle burocrático pode impedir a iniciativa individual e ser altamente disfuncional nos períodos de incertezas e mudanças dinâmicas e pode se tornar um fator de desmotivação.

Na força-tarefa, a estrutura da organização é formatada com o intuito de atacar o ponto fraco de uma estrutura burocrática, tornando-a flexível, adaptável, dinâmica e participativa. Em empresas voltadas para negócios, a força-tarefa é uma forma institucionalizada de equipe ou grupo que reúne representantes de inúmeros departamentos ou unidades, diferentes em uma base intensiva e flexível, em muitos casos criadas para lidar com um problema temporário.

Quanto às estratégias, “Quando as estratégias envolvem a diversificação dos produtos, serviços e a segmentação de mercados, a organização funcional está mudada, organizando departamentos em torno de produtos e de mercados, ou ainda, realçada pelos processos laterais” (GALBRAITH, 1995).

Pode-se definir a estratégia de uma empresa observando a maneira pela qual ela administra seus recursos, capacitações e competências, considerando as interações da organização com o ambiente onde está inserida. A gestão da empresa deve estar orientada à formação e ao desenvolvimento de competências.

Segundo Whitehill (1997), os recursos seriam definidos como elementos mais tangíveis, concretos, enquanto que as capacitações se constituiriam de elementos mais intangíveis, tácitos, como habilidades. A competência resultaria de diferentes combinações

de valor agregado entre recursos e capacitações, sendo potencialmente importante para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

Acerca da tecnologia, aliar tecnologia aos procedimentos de gestão, não somente a produtos e processos, é decisão acertada nas firmas, uma vez que a tecnologia constitui-se em ferramenta estratégica e até mesmo decisiva na busca pela vantagem competitiva sustentável. O conhecimento possui forte correlação com as tecnologias adotadas, uma vez que as definições e escolhas pela tecnologia a ser implantada dão-se através do conhecimento explícito. “A partir desta interação entre o conhecimento existente e as tecnologias disponíveis que novas tecnologias e conhecimentos são gerados permitindo assim um processo de inovação contínua onde, dia após dia, o homem consegue identificar novas maneiras de desenvolver suas atividades.” (PINHEIRO DE LIMA et al., 1998).

Aliás, Tilly (2006, p. 55) aborda o fato de que “novos focos de recursos geradores de valor mostram sinais de estar deslocando o predomínio mundial que o controle sobre as máquinas exerceu nos últimos séculos”, citando quatro focos que se destacam: o primeiro deles compreende o capital financeiro, não como elemento novo, mas como conferente de poder aos seus controladores, em virtude de seu volume e volatilidade.

O segundo foco de recursos é a informação, destacado pela expansão da comunicação eletrônica e por expressar a certeza de que, “[...] a informação é mais fácil de ser reservada do que o dinheiro, as máquinas ou a terra; tudo o que exige para isso são circuitos e memórias seguras” (TILLY, 2006, p. 55).

O outro foco de recursos citado compreende os meios para armazenamento e transmissão de capital, informação e conhecimento técnico-científico; o último destaca exatamente o conhecimento técnico-científico, de importância primordial no modelo de mercado vigente (TILLY, 2006).

Mas, a competência científica é vista por Virginio (2006, p. 86) como produto da consistência e volume de capital científico, considerado simbólico, resultado de uma acumulação de capital, produto da apropriação de um conjunto de sinais específicos de consagração em função do valor distintivo e da originalidade que o cientista traz aos recursos científicos já acumulados.

Portanto, os investimentos no campo científico promovem lutas quanto à predisposição dos seus agentes tendo em conta a possibilidade de reconhecimento, e esse reconhecimento redundará da relação entre a importância do capital produzido e as chances concretas de lucro no campo científico, traduzidas em termos de reais possibilidades de aumento do prestígio (VIRGINIO, 2006).

2.2.1 Os processos gerenciais

Zarifian (1997) afirma que esses processos estabelecem a relação entre a estratégia e o cliente, abordando e solucionando os problemas decorrentes de aspectos de indicadores de desempenho e formas de avaliação do responsável, além da utilização de uma mesma base de produção para negócios diferentes. Os processos gerenciais são definidos através das tecnologias de gestão, em que se busca uma combinação entre os modelos *bottom-up* e *top-down*. Essa combinação proporcionaria o amplo desenvolvimento do processo de criação do conhecimento organizacional.

Segundo Garvin (1998) “Um comportamento único para pensar sobre processos ou seqüências das tarefas e atividades, este fornece um quadro integrado e dinâmico das organizações e um comportamento gerencial.” As relações com clientes externos também estão relacionadas com processos, o tipo de gerência adotada pela organização precisa aliar seus processos operacionais com os processos administrativos: “Tipicamente, os processos operacionais produzem bens e serviços que os clientes externos consomem, quando os processos administrativos geram a informação que grupos internos utilizam.”

2.3 O CONHECIMENTO E SUA EVOLUÇÃO

2.3.1 Apresentação

A abordagem ao conhecimento encontra as raízes nas mudanças descritas por Drucker (1998, p.9) de que, em algum ponto entre 1965 e 1973, o mundo atravessou um grande divisor e entrou no século seguinte “deixando para trás as crenças, os compromissos e os alinhamentos que haviam moldado a política durante um ou dois séculos”. Essa ruptura delimitou a redefinição dos direitos de propriedade, fundamental para a transformação da ordem social e a instalação da sociedade do conhecimento, inovadora e caracterizada pela instabilidade econômica, na qual a educação é representada como um mecanismo de mobilidade e segurança, permitindo que a pessoa se movimente entre diferentes carreiras e organizações.

Para definir sociedade do conhecimento Drucker (1998, p. 15) inclui as grandes organizações - o governo e as empresas - que operam com base no fluxo de

informações, sob o cunho de sociedades pós-empresariais. É nessas sociedades que a formação educacional dirigida torna-se uma forma de seguridade, como entende-se a seguir:

A empresa não é mais a principal avenida de progresso na sociedade. As oportunidades de carreira exigem, cada vez mais, um diploma universitário. O centro da gravidade passou para o trabalhador dotado de conhecimentos. Porém, nenhuma instituição de ensino – nem mesmo a escola de administração – tenta equipar os estudantes com as qualificações elementares que os tornariam eficazes como membros de uma organização: a capacidade de apresentar idéias verbalmente e por escrito; a capacidade de trabalhar com outras pessoas; a capacidade para formular e dirigir seu próprio trabalho, sua contribuição e sua carreira. A ‘pessoa educada’ deveria ser o novo arquétipo da sociedade pós-empresarial (DRUCKER, 1998, p.XVI).

Em obra anterior Drucker (1993, p.147) já havia indicado como uma nova categoria os denominados trabalhadores intelectuais, que usam o conhecimento e não força manual e que constituíam a maioria da força de trabalho americana, não se enquadravam em nenhuma definição de grupo de interesse, pois não são fazendeiros, nem operários e nem proletários. “O centro de gravidade deslocou-se para o ‘trabalhador intelectual’ [...] As sociedades de todos os países desenvolvidos estão se tornando sociedades instruídas pós-empresariais”. Confirma-se isso, ao observar-se o fato de que o conhecimento e a educação são tidos como passaporte para a conquista de bons empregos e de uma carreira significativa, e que os negócios deixaram de ser o único meio de progredir na vida, tornando-se uma das várias oportunidades disponíveis.

Sveiby (1998, p. 23) confirma o pensamento de Drucker ao referir-se à organização do conhecimento ou empresas do conhecimento como a nova geração de empresas nas quais os profissionais são altamente qualificados e com alto nível de escolaridade, vistos como “trabalhadores do conhecimento”, cujo trabalho consiste em converter informação em conhecimento, utilizando suas próprias competências, “às vezes com auxílio de fornecedores de informações ou de conhecimento especializado”.

Empresas com essa característica têm o privilégio de que, “ao contrário da terra, do petróleo e do ferro, informação e conhecimento não são produtos intrinsecamente escassos. Eles podem ser produzidos pela mente humana a partir do nada”. Isso pressupõe a ilimitação de uma economia baseada no conhecimento e na informação, além de que, ao ser vendido o conhecimento, esse não desaparece nem diminui se compartilhado; ao contrário, é provável que o desenvolvimento de capacidades em conjunto com outras pessoas permita a troca de conhecimento e a aprendizagem de algo novo nesse processo (SVEIBY, 1998, p. 27).

Este aporte a Drucker e a acepção de Sveiby acerca dessa sociedade do conhecimento presta-se para adentrar com os registros seminais do conhecimento, sob o enfoque de Nonaka e Takeuchi (1997), que também analisaram retrospectivamente os motivos de sucesso das empresas, no caso, as empresas japonesas nas décadas de 1970 e 1980, descobrindo que a compreensão partilhada da razão de ser da empresa requer considerar *insights*, intuições e pressentimentos subjetivos, ou seja, que estão presentes idéias, valores e emoções; nesse ambiente vige, essencialmente, a interatividade.

É com ela, a interatividade, análoga à criação do conhecimento nas empresas japonesas, que Nonaka; Takeuchi (1997) introduziram seus estudos sobre o conhecimento e sobre a criação do conhecimento organizacional¹ sobre o qual explicaram:

Por criação de conhecimento organizacional queremos dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Aqui estão as raízes. Existem inúmeras outras teorias sobre o motivo do sucesso das empresas japonesas, mas nossa explicação toca no componente mais básico e universal da organização – o conhecimento humano (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. XII).

De acordo com esses autores, o estudo do conhecimento humano remonta à própria história do homem, foco da epistemologia, da filosofia e alcança a contemporaneidade, não apenas nos teóricos sócio-econômicos Peter Drucker e Alvin Toffler, que chamaram a atenção do mundo quanto ao valor do conhecimento como recursos e poder gerencial, mas também entre os estudiosos em áreas de organização industrial, gerenciamento da tecnologia, entre outras, que passaram a teorizar a administração do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Dessa forma, a criação do conhecimento e não o conhecimento em si, leva em conta que o conhecimento é o novo recurso competitivo que surgiu no Ocidente, mas que favorece uma distinção acerca de sua criação. É aí que os autores reconhecem dois vértices: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. No entanto, na criação do conhecimento organizacional está ínsita a necessidade de uma nova teoria, pois que assim terá sua própria epistemologia, qual seja, a distinção entre o conhecimento tácito e o explícito.

Para que se promova a criação do conhecimento organizacional, Nonaka; Takeuchi (1997) desenvolveram um estudo criterioso das várias etapas e processos que

¹ Ainda que utilizem a expressão criação do conhecimento ‘organizacional’, Nonaka; Takeuchi (1997, p. 14) assinalam que a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo.

norteiam o comportamento e as ações humanas, promotoras do conhecimento. Sob esse ponto de vista, cabe discorrer sobre o conhecimento, sua conceituação da literatura e como surge.

No entanto, Werneck (2006, p. 175) entende que a construção do conhecimento pode consistir em idéias análogas com mais do que um significado, que permite ser tomada em sentidos diversos carecendo de esclarecimentos em sua utilização: “Basicamente, é entendida como construção de saberes universalmente aceitos em determinado tempo histórico ou como processo de aprendizagem do sujeito”.

Werneck (2006) recorre a Husserl (1980) no sentido de enfatizar a presença da intersubjetividade entre os que dominam a mesma área do saber que atesta uma identidade na construção do conhecimento, posicionando, então, a questão da construção do conhecimento de modo inverso à liberdade e à aleatoriedade, mas, correspondente a uma unidade de pensamento, concordância e consenso universal, ou seja, cada um constrói o seu conhecimento vinculado com a comunidade científica e com o saber universal.

Na opinião de Bergamo; Bernardes (2006, p. 182), a produção do conhecimento remonta à compreensão do próprio processo de produção e reprodução da existência, na atual formação econômico-social, parte-se da abstração que abrange a categoria produção em geral; em sua análise, depara-se com produções específicas, ainda dominadas pela produção industrial. “Daí a produção de conhecimento constituir uma esfera com autonomia relativa mas que responde à dominância da produção industrial”.

Para os autores em enfoque, na medida em que fiquem comprovadas as condições de realizar o seu valor de uso – objetivamente o seu valor de troca – e propiciem condições de reprodução do capital, os métodos científicos são validados e, por isso, adquirem valor; sem a demonstração dessa segurança, tanto as áreas, como os temas, protocolos e raciocínios que compõem a produção de conhecimento na prática científica se tornarão obsoletos em sua própria esfera científica. (BERGAMO; BERNARDES, 2006).

A construção do conhecimento é, portanto, uma junção das expectativas do pesquisador e parte de um motivo, conforme destacam Bergamo; Bernardes (2006, p. 196), a seguir:

A produção do conhecimento, segundo a perspectiva adotada, encontra-se organicamente ligada ao modo de produção que se realiza por meio das relações existentes entre sua base material (unidade de forças produtivas e relações de produção) e as superestruturas (jurídico-política e ideológica). As inquietações de um pesquisador, o objetivo de pesquisar, não surgem de maneira isolada, fortuita, esporádica, mas a partir de uma raiz comum, de algo que comanda, na profundidade, uma vontade fundamental de conhecimento que fala com determinação sempre maior, exigindo sempre maior precisão.

Sob esta compreensão, o objetivo do ato de pesquisar existe desde que também exista uma perspectiva ampla, que conjugue parcerias e interesses comuns e diversos, impedindo a ação da pesquisa isolada.

2.3.2 O que é o conhecimento?

A compreensão do e sobre o conhecimento vem recebendo dedicação dos estudiosos desde a própria história da humanidade, conforme já citado por Nonaka; Takeuchi (1997), e, é nessa história que residem aspectos como a filosofia grega que já buscara respostas à pergunta: o que é o conhecimento? Minimizando as diferenças entre racionalismo, que é obtido por dedução, e empirismo, que sustenta a obtenção do conhecimento, por indução, os filósofos ocidentais têm o conhecimento como “a crença verdadeira justificada”, conceito que Platão introduziu em *Ménon*, *Pédon* e *Teeteto*. Essa definição vale-se pela hipótese, por ser confortável acreditar, posto que a verdade de uma coisa pode estar diversa no verdadeiro conhecimento individual sobre ela, sobrevivendo erro nessa crença.

Dantas (2003), ao reconhecer que o conhecimento racional moderno não resultou tão somente de um movimento intelectual, ocorrido na Europa, a partir dos séculos XVII e XVIII, mas que em suas origens aponta a existência de uma de aliança entre uma parcela dos filósofos e cientistas de então, com os trabalhadores artesãos que, em suas oficinas, transformavam recursos naturais e energéticos em valores de uso necessários ao consumo humano, também lembra acerca da interferência de excelentes pensadores da época e de sua contribuição.

Dentre esses pensadores, Bacon, Leibiniz, Diderot, entre outros:

[...] buscaram, consciente e declaradamente, conhecer, estudar, modelizar e, quando possível, descrever matematicamente os processos de produção dos artesãos, assim propondo uma crítica radical ao pensamento especulativo de tradição aristotélicoescolástica que negava a experiência empírica como fonte do conhecimento lógico (DANTAS, 2003, p. 9).

Aceita como uma “nova ciência”, conforme se referiram aqueles filósofos, atuou como precursora na filosofia de Hegel e Marx (DANTAS, 2003).

Nonaka; Takeuchi (1997) acreditam que a busca do conhecimento na filosofia ocidental traz em si ceticismo, desencadeando o desenvolvimento de um método que ajude aos filósofos estabelecerem a verdade indubitável do conhecimento.

A epistemologia moderna tem sua fonte de inspiração na teoria de Aristóteles, para quem as etapas do conhecimento não são inatas, mas desenvolvidas a partir da percepção sensorial, da repetição das lembranças e do desenvolvimento de experiências. Para René Descartes, racionalista continental, o método da dúvida questionava todas as crenças na tentativa de criar sua própria filosofia a partir do nada; “Assim, só a mente, e não os sentidos, pode obter o verdadeiro sentido quanto às coisas externas”. Seu racionalismo, porém, recebeu as críticas de John Locke, empirista britânico, que comparou a mente humana a uma tábula rasa, sem nenhuma idéia, uma metáfora que rejeitou o argumento racionalista acerca de uma mente humana contendo idéias e conceitos inatos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 27).

No século XVIII Immanuel Kant, filósofo alemão, utilizando-se das correntes do racionalismo e do empirismo, concordou que a experiência é a base do conhecimento, mais do que isso, a única fonte de todo o conhecimento, pois que esse surge quando o pensamento lógico do racionalismo e a experiência sensorial do empirismo se aliam.

Com os desafios contemporâneos outros estudiosos do conhecimento se puseram em foco. Não serão descritas as suas impressões, apenas declinando seus nomes e enfoques: Edmund Husserl – concentrou-se na relação entre o eu pensante e o mundo; Martin Heidegger – usou o método fenomenológico para analisar o modo do ser humano no mundo; Jean-Paulo Sartre, existencialista francês – afirmou que ser é um ato e este precisa ser definido por uma intenção, que aparece como uma escolha revelando a conduta individual; Maurice Merleau-Ponty, fenomenologista francês, alegou que a percepção é uma ação cognitiva corporal que almeja alguma coisa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Shigunov Neto; Teixeira (2006, p. 223), utilizando como fonte o Dicionário Aurélio, descrevem que o termo conhecimento tem origem no latim *cognoscere* sofrendo diversas definições:

O conhecimento, nada mais é do que um processo próprio do ser humano de aprender e vir a conhecer algo que lhe era estranho, ou seja, é um processo de apreensão do mundo que o rodeia. Pode-se, então, em função de se viver em uma sociedade capitalista, admitir que existem dois tipos de conhecimentos produzidos pela sociedade: os conhecimentos científicos (produzidos, hipoteticamente, para atender as necessidades da sociedade) e os conhecimentos técnicos ou tecnológicos (produzidos para atender as necessidades exclusivas da indústria e dos modos de produção). Portanto, pode-se presumir que ambos os conhecimentos produzidos – os científicos e os tecnológicos, são de grande importância social, econômica e cultural.

A gestão do conhecimento precisa ter como base critérios objetivos, com competências essenciais e a visão estratégica da organização. O desenvolvimento do

conhecimento tácito e sua transformação em conhecimento explícito são ações construtivas de uma cultura de valorização do conhecimento que os indivíduos detêm, de modo a aumentar esses conhecimentos e viabilizar a sua transformação em conhecimento explícito resultando em produtos organizacionais aceitos pelo mercado e determinando vantagem competitiva e sucesso (SHIGUNOV NETO; TEIXEIRA, 2006).

Drucker (1993, p.214) entende que o “Conhecimento é a informação que modifica algo ou alguém - seja inspirando ação, seja tornando uma pessoa (ou uma instituição) capaz de agir de maneira diferente e mais eficaz”.

Para Sveiby (1998, p.35) o conhecimento pode ter vários significados:

[...] informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza e assim por diante. A definição depende do contexto em que é empregado.

Acredita o autor que fica instalado um consenso em relação ao velho mundo, o industrial, denominado de paradigma; o novo “sei lá o que” parece intangível e caótico, individual e global, pequeno e grande, mecânico e humano, ao mesmo tempo é óbvio que a informação e o conhecimento adquirem maior importância e a escrita de uma nova sociedade terá sentido em termos de conhecimento e até como economia do conhecimento ou de serviço (QUINN, 1992).

Sveiby (1998, p. 32) define certos princípios que compõe a organização do conhecimento, conforme a seguir:

Quadro 1 – Os princípios da organização do conhecimento

Item	Visto pelo Paradigma Industrial	Visto pelo Paradigma do Conhecimento
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de recursos
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalista	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimentos em estruturas intangíveis
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangíveis (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Estrangulamento na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (<i>hardware</i>)	Estruturas e conhecimentos (conceitos e softwares)
Fluxo de produção	Regido pela máquina seqüencial	Regidos pelas idéias

Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores ao mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Fluxo da informação	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas

Fonte: Sveiby, 1998, p. 32.

Observa-se que o paradigma industrial não se desvincula de alguns valores que já deixam de ser importantes vendo o conhecimento como uma ferramenta ou um recurso, e que o paradigma do conhecimento esse passa a ser o foco empresarial (SVEIBY, 1998).

Para Crawford (1994, p. 21) “Conhecimento é entendimento e ‘expertise’. Conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico”. Esse resultado, no entanto, somente é possível aos seres humanos, que aplicam a informação através de seu cérebro ou de suas habilidades.

A qualificação desse critério que envolve o ser humano como aplicador do conhecimento a partir da informação, inclui pensar que os computadores, apesar de terem deixado de ser simples geradores de informação e até detentores de novas características e formas atuais que os definem como mantenedores de conhecimento, não eliminaram sua dependência do ser humano para programá-los e determinar quando utilizá-los. Mais importante que isso é o fato de que não há nenhum programa de computador que faça conexões entre informações que pareçam desconectadas e conhecimento, habilidade que é a base da criatividade (CRAWFORD, 1994).

Se o conhecimento pode ser interpretado como uma forma de capital, observa-se a definição de capital: “qualquer forma de riqueza empregada com o objetivo de se produzir mais riqueza”. [...] Na economia do conhecimento, criamos novos conhecimentos a uma taxa acelerada, que resulta numa maior rapidez no processo de mudança como um todo” (CRAWFORD, 1994, p. 22).

O conhecimento e a informação podem ser descritos em quatro características principais, que permitem criar uma nova economia. São eles:

1. O conhecimento é difundível e se auto-reproduz. A utilização do conhecimento ao desempenhar uma tarefa aprimora os conhecimentos e permite entender melhor a tarefa. “Dessa forma, numa economia do conhecimento a escassez de recursos é substituída pela expansão destes” (CRAWFORD, 1994, p. 23).

2. O conhecimento é substituível, permite substituir terra, trabalho e capital.

3. O conhecimento é transportável. Considerando que na sociedade eletrônica o conhecimento move-se na velocidade da luz, em poucos segundos pode ser enviado para Taiwan, via fax, um esquema para um novo chip de computador que pode ter representado meses de intensivo trabalho de engenharia.

4. O conhecimento é compartilhável, visto que sua transferência para outras pessoas não impede o uso desse mesmo conhecimento por seu original detentor (CRAWFORD, 1994).

Continuando a definir o conhecimento sob o crivo da literatura, observa-se que Antunes (2000) remonta a Aristóteles que afirmava ser o conhecimento orientado com base na experiência da percepção e que, auxiliado pela razão, alcança as conexões necessárias entre as formas dos objetos particulares experimentados.

Quanto à função do conhecimento, Antunes (2000, p. 27) cita duas correntes: a de Sócrates, para quem a função do conhecimento é o crescimento intelectual, moral e espiritual, e a de Pitágoras, que afirmava ser a finalidade do conhecimento “capacitar saber o que e como dizer”.

Mais ainda, o conhecimento pode ser analisado quanto à sua utilidade, de modo que essa divisão de Aristóteles revela-o como: teórico - aquele que se procura em si próprio, a exemplo da metafísica e da física; prático - aquele que se procura visando à ação, como na ética e na política, e produtivo - aquele que se procura para poder fazer produzir ou criar algo, como na poesia e na retórica (ANTUNES, 2000).

Davenport (1998) afirma que “Conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau”. Alguns pesquisadores identificam dados, informação e conhecimento e os descrevem como sabedoria, *insight*, determinação e ação. Já a maioria das pessoas tem a intuição de que o conhecimento é amplo, profundo e rico, além de fornecer dados ou informação.

Afirmando que o conhecimento é produzido em mentes que trabalham, Davenport assim o conceitua:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura 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 (DAVENPORT, 1998, p.6).

Essa definição esclarece que o conhecimento não é puro e nem simples, mas uma mistura de vários elementos; da mesma forma que é fluido, ele é estruturado, é intuitivo, difícil de colocar em palavras ou de ser entendido em termos lógicos.

Por existir dentro das pessoas, o conhecimento faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas, e seus ativos são difíceis de serem identificados; no entanto, dependendo do modo como os cientistas as observam, o conhecimento pode ser visto tanto como um processo quanto como um ativo. Assim, “O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados”. A transformação ocorre através de comparação, conseqüências, conexões e conversação (DAVENPORT, 1998, p. 7).

Aqui se encaixa a compreensão de Werneck (2006, p. 180), de que “O aprendizado, a construção do conhecimento exige, portanto, um estado de atividade da parte do sujeito sem que isso signifique ausência de ensino, de transmissão social”. Construir o conhecimento como processo de aprendizagem requer o desenvolvimento das estruturas cognitivas pessoais e reconhecimento do modo pelo qual os conteúdos do conhecimento lhe são apresentados.

Spender (2001) se reporta a um exame bibliográfico acerca da gestão do conhecimento e encontra o conhecimento como objeto a ser criado, comprado, possuído ou vendido, como é o caso da obra usada como referência a este estudo, de Nonaka; Takeuchi (1997), de modo que se equipara a um equipamento de produção, um imóvel ou outro ativo organizacional. No entanto,

A maioria das organizações tem grandes bancos de conhecimento (dados), embora fragmentados. E nem todos esses dados estão armazenados em papel ou em formato eletrônico. Alguns podem estar armazenados em objetos, como em produtos fracassados e produtos bem sucedidos. Outros podem estar armazenados de acordo com as regras criadas para lidar com situações específicas. E outros ainda podem estar armazenados em práticas não descritas ou informais, as coisas que as pessoas têm que aprender quando entram em novas empresas ou departamentos (SPENDER, 2001, p.30).

Por estar fragmentado esse conhecimento, nem sempre estará disponível para outras pessoas no momento adequado, não apenas por não ser coerente, mas por não ajustar-se a um único conjunto integrado de objetivos e idéias organizacionais, de modo que é preciso inventariá-lo, utilizando-se da tecnologia para tanto (SPENDER, 2001).

Zabot; Silva (2002), compreendem o conhecimento como forma de capital das organizações, qual seja, uma forma de riqueza empregada com o objetivo de produzir mais riqueza, vinculando o seu desenvolvimento como pré-requisito para o desenvolvimento de tecnologia.

Sanchez; Heene (1997 apud OLIVEIRA Jr., 2001) explicam que as definições acerca do conhecimento individual e da empresa possuem três objetivos principais:

- explicar que a relevância estratégica do conhecimento nunca é algo dado, absoluto ou determinístico, e que pode existir na forma de crenças, baseadas em avaliações de relações que possam ocorrer entre fenômenos;

- reconhecer que conhecimento se origina e existe na mente dos indivíduos, mas que as organizações poderão possuir conhecimento em várias formas que são compreendidas por mais de um indivíduo na organização;

- recolocar o conceito de conhecimento no nível dos processos mentais consciente, acima dos processos neurais de baixo nível, associados ao conhecimento tácito.

2.3.3 As diversas etapas inerentes à criação do conhecimento organizacional

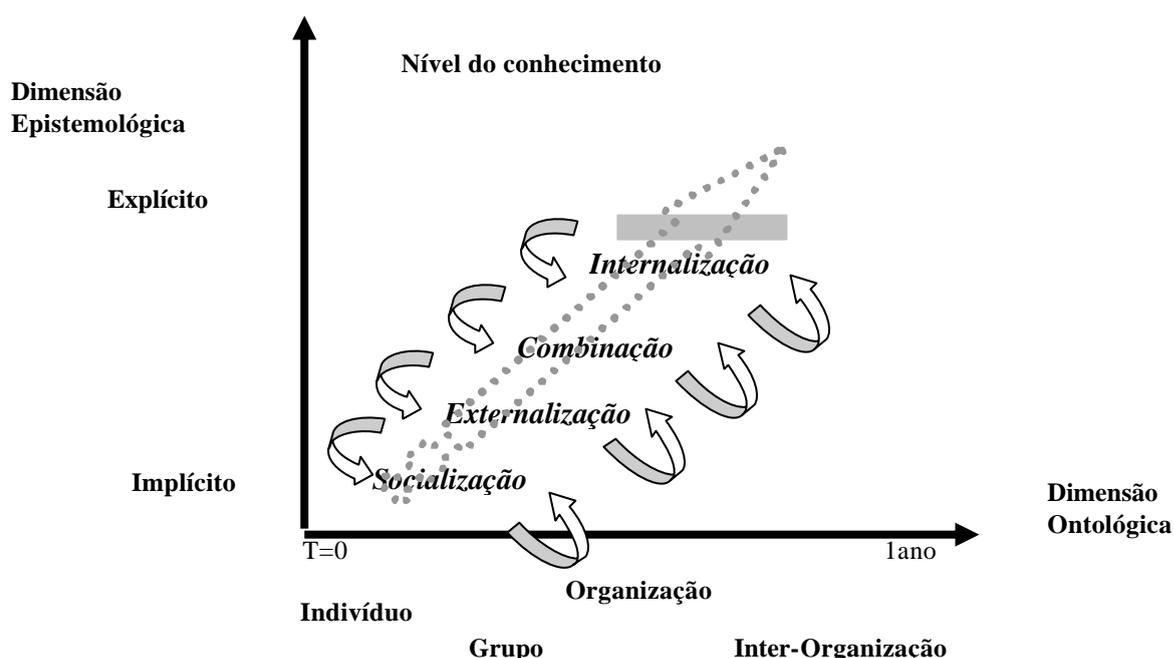
O conhecimento ocidental, explícito, “expresso por palavras e números, facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais” e, diferente dessa interpretação, o conhecimento oriental, tácito, considerando-se que assim as empresas japonesas o vêem, altamente pessoal e difícil de formalizar, de transmitir e de compartilhar. “Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7).

Cabe descrever as duas formas do conhecimento, a fim de clarificar a compreensão: o conhecimento explícito pode ser processado por um computador, transmitido ou armazenado; mas a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito não lhe permite facilidade no processamento ou transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico, mas, para sua comunicação e compartilhamento deverá ser convertido em palavras ou números de fácil compreensão. Essa conversão implica em entender a organização como um organismo vivo, e, mais uma vez, os autores em estudo relacionam que o conhecimento abrange ideais, valores e emoções, completando que o conhecimento mais precioso é o do próprio aprendizado.

Na organização, o aprendizado concentra-se na mente e a criação do novo conhecimento envolve ideais e idéias, motivando a inovação que, por sua vez, permite “recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal”. E, mais: requer aprender com os outros, adquirir conhecimentos externos, construir por si mesmo, interagir intensivamente com o ambiente interno e externo,

compartilhar habilidades, além de desaprender antigas abordagens ao conhecimento e entender a importância do conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 10).

O processo de transformação do conhecimento é pré-requisito fundamental para que as empresas atinjam *status* competitivo. Entende-se esse processo apresentado por Nonaka; Takeuchi (1997, p. 62), como sendo um mecanismo eficiente na geração de conhecimento organizacional. Na figura a seguir é mostrado esse processo.



Fonte: Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 62 – adaptado.

Figura 3 – Processo de Trabalho do Conhecimento como Espiral do Conhecimento

Avançando no raciocínio do gráfico, pode-se verificar que na dimensão ontológica, na qual admitiu-se o período de análise para 01 (um) ano, o conhecimento pode ser obtido não somente através da evolução das etapas que tornam o conhecimento implícito em explícito, mas o âmago da competência é justamente as organizações contarem com o conhecimento disponível na rede de conhecimento.

O conhecimento explícito é o oposto ao implícito, o qual pode ser expresso em símbolos e comunicado ou repassado a outros indivíduos através do uso desses símbolos. Em consequência, indivíduos ou empresas poderiam preferir manter seu conhecimento implícito para prevenir sua transferência e difusão, e, portanto, manter vantagens competitivas.

A ênfase do conhecimento implícito não é uma série de estudos da organização (GREINER, 1998). A divisão do trabalho tornou possível a especialização do conhecimento. Os processos cognitivos através dos quais o conhecimento é criado, distribuído e dividido torna-se importante para os estudos que tentam trabalhar com a organização do conhecimento tecnológico. A sociedade moderna estrutura o novo conhecimento e, portanto, o direciona e controla. Por ser o condutor da maior parte do mundo moderno, o conhecimento é algo fácil de alcançar.

Segundo Nonaka; Takeuchi (1997) todo o processo de inovação contínua seria desenvolvido através da criação de conhecimento nas organizações. O conhecimento na sua essência seria a fonte de vantagem competitiva.

O processo de criação do conhecimento como competência essencial é grandemente reconhecido como a vantagem competitiva mais difícil de ser igualada. “A essência de uma competência que conduz a uma vantagem duradoura é o conhecimento, que não pode ser copiado facilmente” (WHITEHILL apud PINHEIRO DE LIMA et al., 1998, p.5). No entanto, a chave para obter vantagem competitiva em longo prazo não será encontrada na administração do conhecimento existente, mas na capacidade constante de gerar novos conhecimentos e direcioná-los a novos produtos e serviços.

Existe um paradoxo para as organizações que operam em ambientes que se alteram rapidamente. Nessas organizações, as equipes de desenvolvimento de produtos provavelmente dependem de idéias insólitas, e, portanto, o conhecimento implícito, ou seja, não-codificado, sucede obter êxito com seu esforço.

A função do nível da "base de conhecimento" é o de misturar esses diferentes conteúdos de conhecimento recategorizando-os ou recontextualizando-os, para transformá-los em um diferencial competitivo para a empresa.

Nonaka; Takeuchi (1997, p. 62) acreditam que o núcleo da teoria da criação do conhecimento está representado em quatro modos de conversão do conhecimento criados a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, assim denominados: socialização, externalização, combinação e internalização, tidos como os modos que o indivíduo experimenta e os mecanismos por meio dos quais se permite que o conhecimento individual se articule e se amplifique na organização.

Em breve abordagem aos quatros modos referenciados acima, define-se primeiramente a socialização, prevendo-a como interagente do conhecimento tácito em conhecimento tácito: “A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidade técnicas

compartilhadas”. Nesse processo um indivíduo poderá adquirir conhecimento tácito de outras pessoas, sem o uso da linguagem (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69).

No segundo processo, a externalização do conhecimento tácito em conhecimento explícito, requer a seguinte conceituação:

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. [...] O modo de externalização da conversão do conhecimento normalmente é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71).

A metáfora auxilia na criação de uma rede de novos conceitos; a analogia ajuda a entender o desconhecido através do conhecido, eliminando a lacuna entre a imagem e o modelo lógico, assim, os conceitos podem ser modelados.

O processo de combinação do conhecimento explícito em conhecimento explícito confirma que “A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito”. Trata-se da troca e da combinação que ocorre entre os indivíduos, através de meios que incluem documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas, momento em que as informações disponíveis sob a forma de classificação, acréscimo, combinação e categorização do conhecimento explícito permite o acesso a novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 76).

No último processo de criação do conhecimento apontado pelos autores em destaque, a internalização do conhecimento explícito em conhecimento tácito, consta como definição a de que “a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito”, relacionada ao aprender fazendo, ou seja, os indivíduos podem internalizar as bases do conhecimento tácito na forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado; nesse caso, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos. “No entanto, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77).

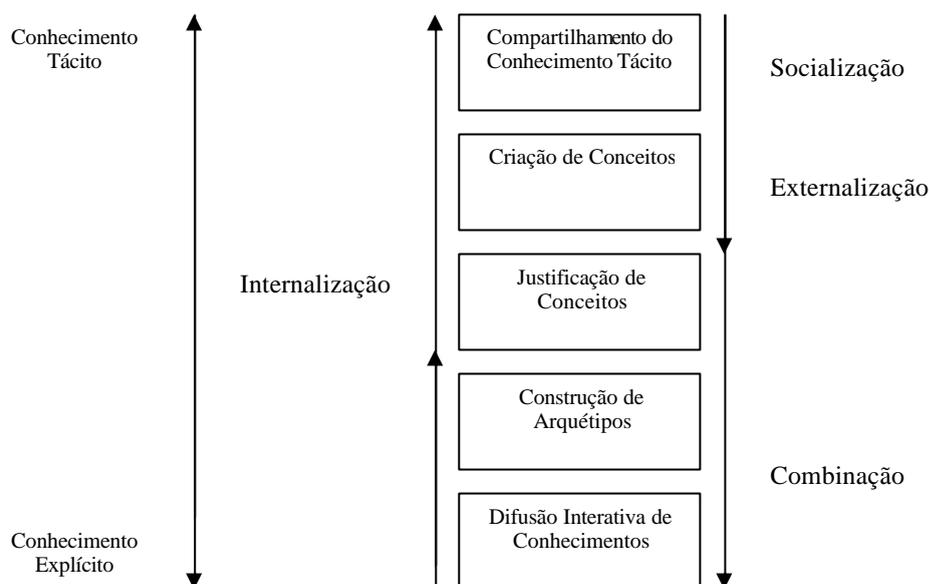
Essa espiral do conhecimento proposta por Nonaka; Takeuchi (1997) é promovida pela contínua e dinâmica interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento

explícito, sob a ação de mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento sujeitos a fatores diversos. Dentre esses fatores consta o desenvolvimento de um campo de interação, que facilita o compartilhamento das experiências e dos modelos mentais dos membros; segue-se o modo de externalização, provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, significativos, quando a metáfora ou a analogia empregados facilita a articulação do conhecimento tácito oculto; o modo de combinação é resultante da colocação do conhecimento recém criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização, apresentando-o na forma de um novo produto, serviço ou sistema gerencial; a internalização, por sua vez, é provocada pelo aprender fazendo.

Acrescentando, o conteúdo do conhecimento criado pelo modo de conversão do conhecimento, é individualmente diferente: a socialização gera o conhecimento compartilhado; a externalização gera conhecimento conceitual; a combinação dá origem ao conhecimento sistêmico; a internalização produz conhecimento operacional. Assim, a criação do conhecimento organizacional se traduz em um processo em espiral, “que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82).

Entretanto, para que haja a efetiva criação do conhecimento na organização, esta deverá propiciar o contexto adequado que facilite as atividades em grupo no sentido de criar e acumular conhecimento em nível individual, posto que esse será disseminado em nível organizacional. Os autores em enfoque propõem cinco condições essenciais em nível organizacional que promovam a espiral do conhecimento: intenção, que consiste na aspiração de uma organização às suas metas; autonomia, condição que permite a todos os indivíduos agir com autonomia de acordo com as circunstâncias; flutuação e caos criativo, que estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo; e a redundância, que possibilita que a espiral do conhecimento ocorra em nível organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ato seguinte, após analisar os quatro modos de conversão do conhecimento e apresentar as cinco condições capacitadoras que promovem a criação do conhecimento organizacional é preciso abordar um modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, usando construtos básicos desenvolvidos no ambiente teórico aos quais foi incorporada a dimensão de tempo. A figura a seguir mostra o modelo de cinco processos proposto por Nonaka; Takeuchi (1997, p. 96):



Fonte: Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 96, adaptado.

Figura 4 – As cinco fases do processo de criação do conhecimento

Com relação a esses cinco processos de criação do conhecimento organizacional o primeiro compreende o compartilhamento do conhecimento tácito, correspondente à socialização; segue-se o conhecimento tácito compartilhado, semelhante à externalização. “O conceito criado precisa ser justificado na terceira fase, na qual a organização determina se vale realmente a pena perseguir o novo conceito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 96).

A quarta fase é dependente da conversão dos conceitos aceitos em um arquétipo e, por fim, a última fase amplia o conhecimento criado, constituindo-se na difusão interativa do conhecimento.

O processo de criação do conhecimento é mais facilitado quando o modelo de gestão proporciona a arquitetura e um conjunto de processos estabelecidos para isso. Antes de apresentar um modelo de gestão que represente modelos e processos voltados ao Conhecimento, é importante entender o conhecimento como função, que deve ser realizada por meio dos sistemas e processos organizacionais.

A empresa orientada pelo conhecimento deve, antes de tudo, projetar o seu modelo organizacional contemplando suas diferentes dimensões: tecnologia, estrutura, processos, pessoas e estratégia.

Segundo Nonaka; Takeuchi (1997, p. 141 ss.) a Equipe de Criação do Conhecimento é composta por:

- Trabalhador do Conhecimento: funcionários de linha de frente e gerentes de linha (São responsáveis pelo acúmulo e pela geração de conhecimento tácito e explícito).
- Engenheiros do Conhecimento: gerentes de nível médio (Servem como ponte entre os ideais visionários do topo da empresa e as realidades de mercado dos que estão na linha de frente).
- Gerentes do Conhecimento: altos gerentes (Gerência do processo total de conhecimento organizacional no nível da empresa).

Dessa forma fica evidente que toda a organização precisa estar envolvida e comprometida com o processo do conhecimento de forma pró-ativa, sem competição, mas sim, com cooperação. “Enfim , a função gerencial é a chave que facilita o processo de criação do conhecimento organizacional. Para tanto, o verdadeiro "Profissional da Era do Conhecimento" necessita reunir não somente aptidões técnicas, mas necessita igualmente aptidões emocionais, cognitivas e comportamentais.” (PINHEIRO DE LIMA et al., 1998).

A teoria da criação do conhecimento ancora-se “no importante pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 269).

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

No momento em que os gerentes perceberem que o futuro pertence aos trabalhadores do conhecimento, que a prosperidade depende de sua educação e treinamento e que a empresa deve criar conhecimento não apenas em nível individual, mas também em nível de grupo e em nível organizacional, compreenderão que o conhecimento se move em uma espiral quando da criação do conhecimento organizacional.

De acordo com Nonaka; Takeuchi (1997), para que os gerentes possam implementar um programa de criação do conhecimento organizacional, deverão acompanhar eficazmente algumas diretrizes:

- criar uma visão do conhecimento;
- desenvolver uma equipe do conhecimento;
- construir um campo de interação de desenvolvimento de novos produtos;
- acompanhar o processo de desenvolvimento de novos produtos;

- adotar o modelo gerencial *middle-up-down*;
- adotar a organização em hipertexto;
- construir uma rede de conhecimento com o mundo exterior à empresa.

Na primeira diretriz a alta gerência deverá criar uma visão do conhecimento e comunicá-la aos demais membros da empresa, intentando sua serventia como alicerce para formulação de estratégia.

Para o desenvolvimento da segunda diretriz, uma equipe do conhecimento lembra que, “A criação do novo conhecimento começa pelo indivíduo” e a estimulação de *insights* e intuições na empresa que cria conhecimentos requer diversidade no conjunto de talentos disponíveis na empresa, visando o aumento de requisitos, uma das condições capacitadoras (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 267).

Na construção de um campo de interação de alta densidade na linha de frente, os autores em epígrafe sustentam que uma empresa que cria conhecimentos deverá promover um campo de alta densidade, no qual possam ser obtidas experiências originais mediante intensas interações entre membros da equipe. Esse campo de alta densidade é onde a conversão do conhecimento se inicia por meio de diálogo, iniciando-se a construção de uma linguagem comum, sincronização dos ritmos mentais e físicos.

Na diretriz que incentiva pegar carona no processo de desenvolvimento de novos produtos a intenção é que as empresas sigam três características: manter uma abordagem altamente adaptativa e flexível ao desenvolvimento de novos produtos; certificar-se da existência de uma equipe auto-organizada para supervisionar o processo de desenvolvimento de novos produtos; estimular a participação de não-especialistas no desenvolvimento de novos produtos, de modo a acrescentar variedade ao processo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nonaka; Takeuchi (1997) apresentam uma proposta de modelo de gestão unindo as características vantajosas dos dois modelos dominantes de processo gerencial: o modelo *top-down*, de cima para baixo, e o *modelo bottom-up*, de baixo para cima, considerados como ineficazes na condução da interação dinâmica necessária à criação do conhecimento organizacional. Da união desses dois modelos, surge a gerência *middle-up-down*, do meio para cima e para baixo. Além de uma tecnologia ou modo de gestão é necessário se definir um conjunto de características dos elementos envolvidos com o processo de desenvolvimento do conhecimento na organização. A criação do conhecimento requer a participação de funcionários de todas as áreas da organização, desde a linha de frente, passando pelos gerentes de tático e gerentes de nível estratégico.

Quanto à adoção da organização em hipertexto, assinalam Nonaka; Takeuchi (1997, p. 272) que:

Para se qualificar como uma empresa criadora do conhecimento, a empresa precisa ter capacidade organizacional de adquirir, acumular, explorar, e criar de forma contínua e dinâmica novos conhecimentos. E recategorizá-los e recontextualizá-los estrategicamente, para que sejam usados por outros membros da organização ou pelas gerações futuras.

A recategorização e recontextualização do conhecimento gerado nessas estruturas necessitam de um outro nível, denominado base de conhecimentos. Este, por sua vez, origina-se para a visão da empresa, é inserido na cultura organizacional, e aquelas controlam o conhecimento tácito; já a tecnologia controla o conhecimento explícito gerado nos dois níveis.

Por fim, ao referir-se à construção de uma rede de conhecimentos com o mundo exterior, Nonaka; Takeuchi (1997) lembram que a criação do conhecimento não se atém à uma questão de processar informações objetivas a respeito de clientes, mas que seus membros devem mobilizar o conhecimento tácito dos participantes externos valendo-se de interações sociais e isso inclui o controle dos mapas mentais.

Spender (2001) observa as características do conhecimento para compor o seu processo de gestão, lembrando que alguns ativos do conhecimento apresentam problemas administrativos quando precisam ser transferidos, transportados, comercializados ou armazenados, porque o conhecimento pode ser visto como algo tanto definitivo quanto fluido, de modo a parecer perecível ou algo em crescimento.

Para o autor em estudo, os problemas na gestão do conhecimento como um ativo requer atenção aos arranjos institucionais e legais, que permitem que o conhecimento seja restrito e objetivado. Dentre esses ativos, Spender (2001) cita os termos legais, as patentes ou a licença para o exercício profissional, que valorizam os ativos do conhecimento. Isso remete à idéia de contabilização dos custos de geração e sustentação dos ativos do conhecimento.

Há ainda a reengenharia do processo administrativo e a análise dos sistemas especialistas, que ajudam a tornar explícito o conhecimento tácito embutido, considerado como a essência da gestão do conhecimento. Tendo identificado o conhecimento, este pode ser valorizado e custeado, permitindo que sua gestão foque as questões estruturais que assegurem se esse mesmo conhecimento está adequado ao local e tempo certos e ainda nas questões de produtividade decorrentes da otimização dos processos de comunicação e de

transferência do conhecimento. Por isso, sendo a organização um sistema que consegue gerar, comunicar e aplicar o conhecimento, “ajuda os gerentes a refletir sobre como maximizar a responsividade da organização para modificar as condições do mercado e, assim, refletir com maior liberdade sua habilidade competitiva” (SPENDER, 2001).

Wigg (1999) cita os principais benefícios que as empresas podem esperar quando da implantação da Gestão do Conhecimento:

Benefícios Estratégicos:

1- A empresa construirá uma competência crescente para fornecer produtos e serviços melhorados e previamente desenvolvidos, com um índice mais elevado de conhecimento.

2. A organização desenvolverá uma potencialidade para criar e entregar produtos e serviços novos e uma maior capacidade de entregar produtos e serviços a novos mercados.

Benefícios Táticos:

1. A empresa deve experimentar uma aprendizagem organizacional e pessoal mais rápida pela captação, pela retenção, e pelo uso de melhores inovações, do conhecimento novo, do conhecimento de outros e das fontes externas.

2. Redução das perdas de conhecimento.

3. Mais trabalhadores terão a posse eficaz do conhecimento.

4. Os empregados obterão uma compreensão maior de como seus objetivos pessoais coincidem com os objetivos da empresa.

Benefícios Operacionais:

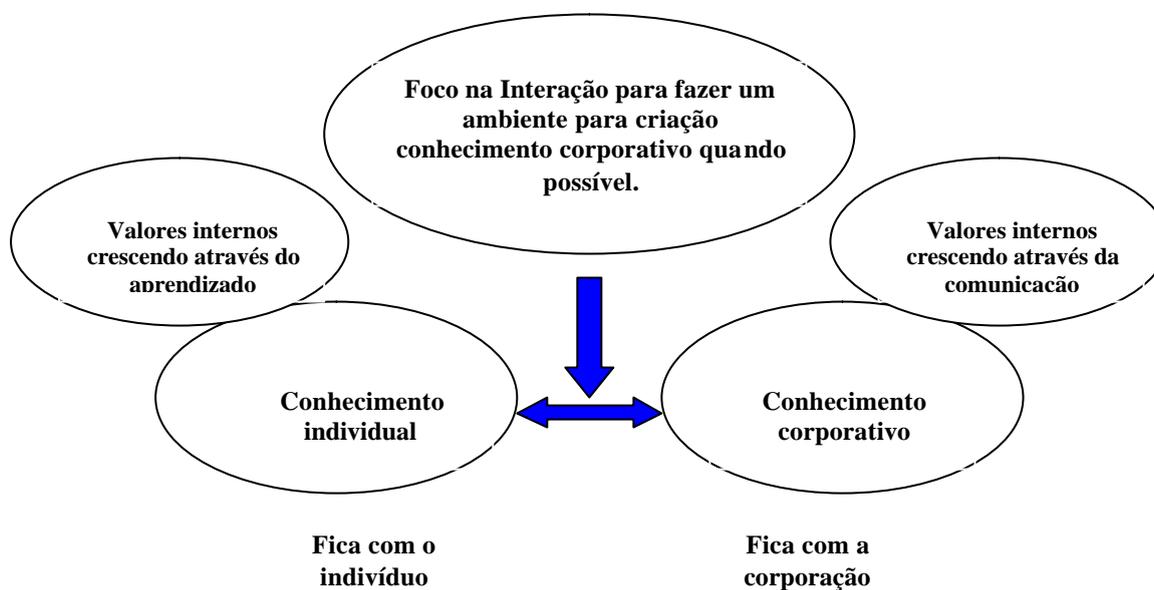
1. Os empregados terão o acesso ao conhecimento e poderão aplicá-lo melhor nos seus postos de trabalho.

2. As áreas operacionais experimentarão menos re-trabalho e poucos erros operacionais.

3. A empresa conseguirá maior reutilização do conhecimento.

Abordar sobre a dimensão das pessoas como provedoras do conhecimento torna-se quase que dispensável, se tomado por verdade que o conhecimento, mesmo que tácito, é de posse dos indivíduos. Os seres humanos criam coisas (por exemplo: produtos, documentos, processos, redes, relações com clientes, ferramentas de comunicação, etc.) que poderiam ser chamadas de *conhecimento corporativo*, mas o que nós usamos é nosso próprio *conhecimento individual* e o conhecimento corporativo que já existe na organização.

As organizações têm um foco na transformação do *conhecimento individual* em *conhecimento corporativo* que fica dentro da empresa, conforme pode ser verificado na figura a seguir:



Fonte: Hogberg; Edvinsson, 1998, p.84, adaptado.

Figura 5 - Interação entre o conhecimento do indivíduo e da corporação

Como o conhecimento é complexo, implícito e intangível, algumas vezes é difícil convencer pessoas e empresas que eles têm que descobrir formas de direcionar e controlar seu conhecimento mais efetivamente. Organizações, assim como indivíduos, têm que identificar o quanto eles podem ganhar se dividirem e trocarem seu conhecimento e experiências. Para as organizações isso é essencial para sobreviverem no futuro e, para os indivíduos, é essencial para se tornarem mais cooperativos e empregáveis e para ganharem mais reconhecimento. Pessoas e conhecimento não podem ser separados quando estão criando e desenvolvendo uma rede de conhecimento e nem as atividades organizacionais que são supostas para suportar tal criação.

É preciso lembrar, também, que a transformação da informação e do conhecimento em força produtiva determinante agregada a crescente informacionalização e desmaterialização das economias, implicam em modificação substantiva na forma e no conteúdo do trabalho, assumindo caráter informacional, implicando significativamente sobre o perfil do emprego. Assim, o trabalho “investe-se de uma centralidade ascendente na dinâmica econômica, produtiva e inovativa”, cada vez mais intensivo em conhecimentos e

informações, exigindo aquisição de novas capacitações e conhecimentos, intensificando a capacidade de aprender e interagir (LASTRES et al., 2002, p. 62).

Probst (2002) dá aporte ao conhecimento que surge como fator competitivo impelindo as empresas a fazerem uso do tesouro oculto nas mentes dos funcionários: firmas inovadoras criam grupos de trabalho sobre a gestão do conhecimento; dirigentes destacam o papel especial que o conhecimento irá desempenhar ao moldar o futuro de suas empresas; organizadores profissionais viabilizam *workshops* e conferências acerca da gestão do conhecimento; consultores de empresas divulgam seus serviços. Tais ações não deixam de instigar questionamentos: será que as empresas estão condenadas ao fracasso se não tomarem medidas deliberadas para administrar o seu conhecimento?

Empresas que investiram intensivamente no conhecimento conquistaram sucesso relevante na última década, com reflexos de seu desempenho na bolsa de valores. As fábricas pensantes vêm suplantando gigantes industriais e o tamanho das suas instalações de produção e edifícios administrativos não se firma como uma medida confiável de importância e capacidade industrial.

Trata-se de um novo entendimento, no qual a sociedade da informação e a economia do conhecimento vêm surgindo como realidades tangíveis, a ponto de ser considerado por alguns teóricos da administração que, “[...] para uma empresa, é muito mais lucrativo investir uma certa quantia em seus ativos de conhecimento do que despende a mesma quantia em ativos materiais”. (PROBST, 2002, p. 12).

Segundo Canongia et al. (2004), verifica-se a emergência dos instrumentos de Gestão do Conhecimento no momento em que há um deslocamento do eixo de produção de setores industriais tradicionais, no qual se encontram os setores intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e maquinaria, migrando para setores cujos produtos e/ou processos são representados pelo uso intensivo de tecnologias de informação e conhecimento, interligados a fatores críticos de sucesso tais como os fluxos de informação, *know-how* tecnológico e gerencial.

Neste modelo de gestão, o conhecimento é reconhecido como um processo, conforme se verifica:

A Gestão do Conhecimento pode ser sintetizada como um processo articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento (CANONGIA et al., 2004, 234).

Seguramente, métodos e técnicas utilizados na Gestão do Conhecimento, estimulam e justificam a cooperação entre as pessoas, dando vazão ao fato de que as características e necessidades do capital intelectual servem de diretriz à evolução das estruturas organizacionais. Não será negado, também, o reconhecimento de que a pertinência e importância de cada indivíduo compõem a identidade das competências essenciais de uma organização; aí se encontra a importância do papel desempenhado pela Gestão de Conhecimento (CANONGIA et al., 2004).

Certamente o papel da Gestão do Conhecimento é promover a codificação e a circulação do conhecimento no ambiente interno, enquanto é capturado no ambiente externo um conhecimento que pode ser introduzido na rede interna de circulação. Essa captura, em grande parte, é realizada pela inteligência competitiva, responsável pela “capacidade de identificar, sistematizar e interpretar sinais do ambiente externo das organizações, para alimentar processos de decisão”, enquanto a Gestão do Conhecimento se responsabiliza em compartilhar, fazer circular e aperfeiçoar os conhecimentos produzidos na organização (CANONGIA et al., 2004, 232).

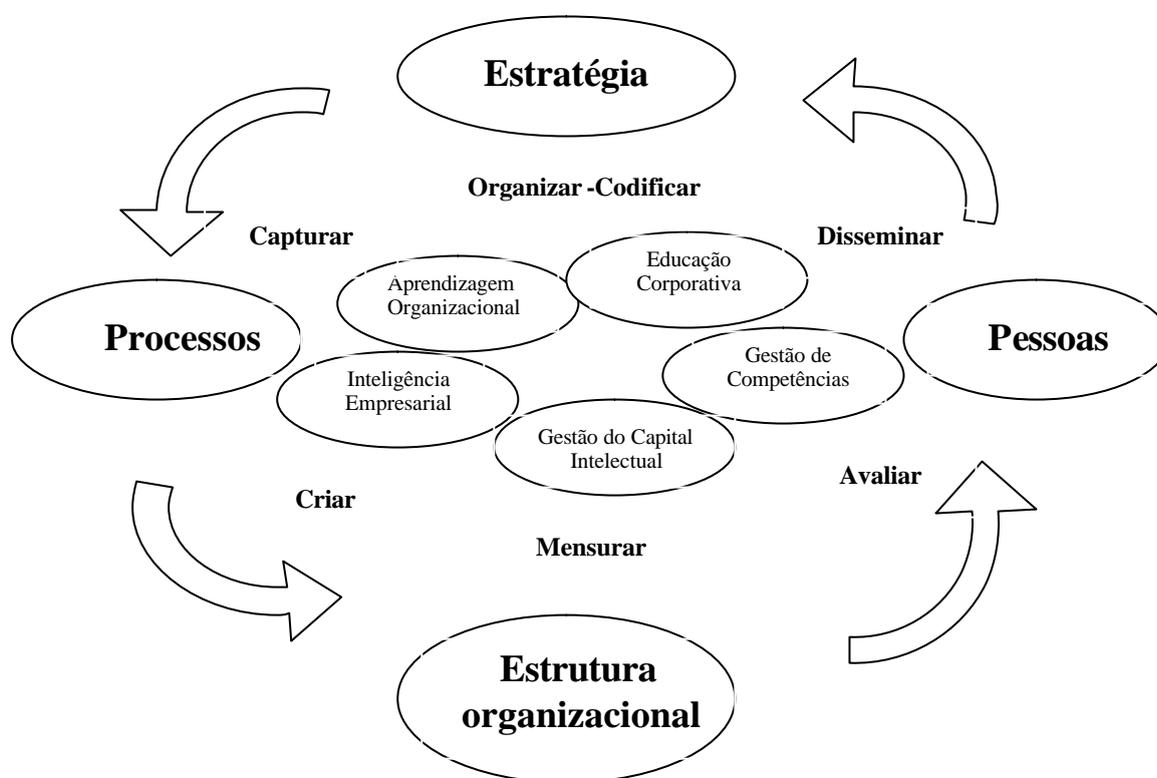
Avaliações sobre o conhecimento também são realizadas, mas, segundo Probst (2002), ainda que os balancetes se constituam em uma ferramenta conhecida na contabilidade e na administração financeira, por certo haveria reação com caráter de perplexidade por parte de executivos, se lhe fosse pedido para apresentar os números dos ativos intelectuais da empresa.

Aliás, dados pioneiros sobre realização de inventário do conhecimento foram publicados pela empresa sueca Skandia Assurance And Financial Services (AFS): em 1993 a empresa publicou os primeiros cálculos de seus ativos intelectuais como suplemento aos resultados tradicionais da empresa, tendo por objetivo oferecer divisão sistemática dos ativos não-materiais que eram tratados como fundo de comércio, o *goodwill*.

Para o exercício de mensuração do capital intangível de sua empresa, a Skandia construiu um modelo de mensuração em forma de diagrama conhecido como o navegador, que se destina a mostrar as relações entre as tendências estratégicas da empresa e as variáveis selecionadas na definição de seu capital intelectual (PROBST, 2002).

Pereira et al. (2005) apresentam um modelo organizacional que prioriza a Gestão do Conhecimento. Esse modelo foi adotado neste estudo como referencial, uma vez que, segundo os autores, atende às características assinaladas por Nadler, Gerstein e Shaw (1994) e Terra (1999), em suas respectivas propostas de arquitetura organizacional e de modelo de Gestão do Conhecimento.

O modelo referido é apresentado na figura a seguir:



Fonte: Pereira et al., 2005, p. 11, adaptado.

Figura 6 – Modelo de referência para a gestão do conhecimento

A partir do *framework* referencial, no qual são apresentadas as dimensões, funções e práticas do conhecimento, foi testada a existência e execução das funções da gestão do conhecimento em organizações cooperativas, possibilitando assim, a verificação da existência, mesmo que informal, da Gestão do Conhecimento na empresa, do grau de aderência com que as funções da gestão do conhecimento aparecem nas cooperativas, e se esse grau de aderência estaria integrado à estratégia maior das mesmas.

2.4.1 Funções da Gestão do Conhecimento

Conforme as empresas identificam a necessidade de adquirir conhecimentos externos, elas procuram por parceiros para troca de conhecimento, habilidade e tecnologias. A capacidade para sobreviver no ambiente competitivo atual requer habilidades que freqüentemente não existem dentro de uma organização. Trazer novos conhecimentos requer conversão, colaboração, interpretação e retroalimentação.

Isso envolve informação obtida e selecionada de dados externos a empresa para criar novos conhecimentos que possam ser usados em contextos específicos. Na área de negócios, essas atividades poderiam envolver coalizões, “*joint venture*” e a própria corporação, onde os interesses são trazidos juntos para proteger a divisão de mercado. A eficaz gestão do conhecimento empresarial prevê algumas funções para que se atinja os resultados esperados quando a organização assume a posição de empresa do conhecimento. São funções da gestão do conhecimento (DAVENPORT, 1998; GUPTA, 2000; KIM, YU e LEE, 2003; BECKMAN, 1999):

- a) criar;
- b) capturar;
- c) organizar;
- d) codificar;
- e) disseminar;
- f) avaliar; e,
- g) mensurar informações e expertise.

Uma vez que a empresa realize as funções da gestão do conhecimento, pode, mesmo que informalmente, ou mesmo sem perceber, estar realizando a Gestão do Conhecimento. O conhecimento compreende o processo através do qual o conhecimento é adicionado, reestruturado ou reinterpretado. Ele também compreende um processo pelo qual o conhecimento é gerado.

A transferência de conhecimento cria a possibilidade de aumentar o valor do conhecimento. Através da partilha do conhecimento com outros indivíduos e corporações, o conhecimento de uma organização atinge um patamar mais elevado do que o conhecimento isolado de um único indivíduo. Portanto, o conhecimento cria mais valor quando é usado e transformado em conhecimento organizacional (EKSTEDT, 1988).

Para Dawson (2000), a competência em coordenar o conhecimento caracteriza as capacidades do conhecimento, e estão no centro da eficácia das organizações.

Probst (2002, p.16) acredita nas muitas maneiras de aumentar o valor de um serviço mediante acréscimo de um componente do conhecimento. Sobre esse tema acredita que “Se uma empresa com uma base de conhecimento bem desenvolvida operar em um ambiente intensivo em conhecimento, é provável que suas competências específicas desenvolvam uma dinâmica própria, criando, dessa forma, novas oportunidades estratégicas”. Poderá, também, operar no desenvolvimento de novas áreas de negócios com base em

competências existentes; há casos em que a atividade secundária resultou em lucros tão significativos que acabou por ofuscar o negócio original.

A recomendação do autor em destaque é que a empresa que aceitar o desafio da gestão do conhecimento deve criar um quadro claro e preciso do que sabe e do que não sabe, para que esteja plenamente em condições de desenvolver estratégias baseadas em suas competências (PROBST, 2002).

2.4.2 As Funções Criação e Seleção da Gestão do Conhecimento

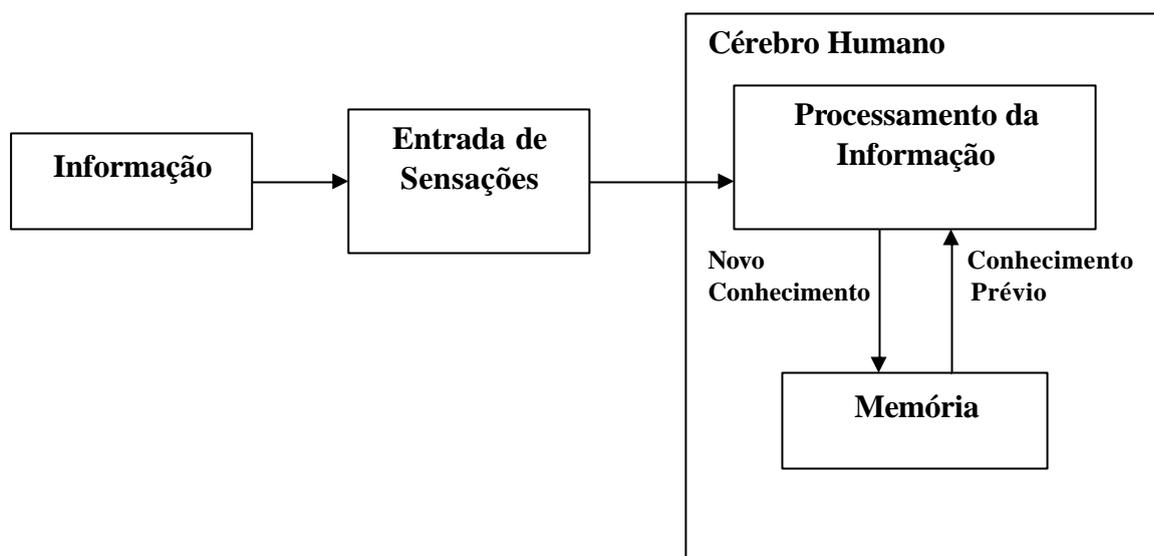
Para Probst (2002), os executivos buscam aumentar seus esforços no sentido de tratar o conhecimento como um recurso gerenciável, embora às vezes fiquem dissociados de um entendimento primário acerca dos elementos de conhecimento da empresa. É preciso diferenciar entre dados, informações e conhecimento, em vista de que a confusão sobre esses termos pode provocar mal-entendidos sobre a gestão do conhecimento.

O acompanhamento da dinâmica do conhecimento depende, essencialmente, de métodos que sirvam pra influenciar os ativos intelectuais da organização e orientar seu desenvolvimento. Há, portanto, que se buscar uma estrutura integrada para gestão do conhecimento que servirá de diretriz para as intervenções que tenham por objetivo estruturar o conhecimento (PROBST, 2002).

Uma das principais funções da gestão do conhecimento consiste na sua criação. Sobre essa função Pereira et al. (2003) informa que esse processo envolve diferentes dimensões, tais como a aprendizagem, externalização do conhecimento, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação. Elenca como as principais fontes para criação de novos conhecimentos a auto-aprendizagem, a aprendizagem por meio de especialistas, as relações com clientes, fornecedores e concorrentes, a aprendizagem por experimentação, e a adoção do pensamento sistêmico e criativo.

Pela própria necessidade de ser promovido, o conhecimento “[...] envolve desde a capacidade de resolver problemas localmente até a percepção das tendências tecnológicas e sociais relevantes à empresa” (CANONGIA et al., 2004, p. 236).

A seguir apresenta-se o conhecimento como recurso e a capacidade de mobilização desse recurso como competência da firma. O conhecimento prévio é fundamental para o processo de criação do conhecimento, é este que possibilita os debates para que o conhecimento seja formado. Beveren (2002), apresenta o modelo referencial de criação e aquisição do conhecimento:



Fonte: Adaptado de Beverer, 2002.

Figura 7 - Modelo referencial de criação e aquisição do conhecimento

Quando o conhecimento torna-se especializado, o mercado aumenta sua diversidade e torna o conhecimento ainda mais disperso. Cenários cognitivos subjacentes estão sendo destruídos e submetidos a alterações constantes; aqueles cenários ou categorias cognitivas são críticos para efetivar o uso do conhecimento. Para o conhecimento ter valor, ele tem que ser interpretado dentro de algum cenário, portanto, pode ter um pouco de dúvida se o conhecimento é uma questão fundamental quando nós discutimos sobre “tecnologia” e “organização” (GREINER, 1998).

O potencial para melhorar, inovar e renovar os negócios através da utilização do conhecimento existente de uma melhor forma e nutrir os processos de inovação é gigantesco.

O conhecimento representa alguma coisa existente; algo que já foi feito (embora ele possa ser complexo, implícito ou até mesmo inexplorado). Talvez seja um sintoma desses fatos que se diz freqüentemente que a evolução tecnológica tem nos trazido para a uma idade (inespecífica) de “Conhecimento Social”, “Conhecimento Econômico” ou “Sociedade Pós-Indústria”. Dessa forma, supõe-se que o conhecimento seja a chave para o entendimento desta sociedade, assim como dos desenvolvimentos tecnológicos que estão surgindo (GREINER, 1998).

Ao desenvolvimento do conhecimento Probst (2002, p. 34) indica a seguinte reflexão:

O desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo que complementa a aquisição de conhecimento. Seu foco está na geração de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes. O desenvolvimento do conhecimento inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existem dentro nem fora delas.

O conhecimento é caracterizado por ser implícito, subjetivo e dependente da ação e cenas cognitivas do indivíduo (HAYEK, 1952). Portanto, ele pode ser transferido apenas através de rotinas e organizações. As categorias cognitivas têm a função de tornar esse contexto mais estável e menos descartável; elas criam uma rede de princípios partilhados sobre o mundo, a qual é confiável como uma base para a interpretação do conhecimento. Seu ponto chave – para atingirmos o auge – no processo de descoberta do conhecimento é entender o processo pelo qual ele é dividido entre indivíduos e organizações através das redes cognitivas.

Na literatura, a noção de competência de uma empresa e como ela é desenvolvida é, sobretudo, analisada através de sua capacidade de criar e direcionar os mecanismos efetivos, pelos quais não ajuda apenas a treinar e explorar ao máximo nosso pessoal, mas também a superar seus competidores encontrando demandas específicas de certos consumidores/clientes.

O que passa despercebido na maior parte da literatura que discute sobre a competência da empresa, é o reconhecimento do fato que o desenvolvimento da competência através dos tempos está muito freqüentemente acima das capacidades de uma única empresa; nenhuma empresa/organização desempenha suas atividades de forma isolada.

Muitas pesquisas apontam para o fato de que independente de quanto habilidoso seja o quadro funcional de uma empresa e de como uma empresa percebe efetivamente seus ajustes internos necessários para as exigências do mercado, a sua competência para controlar as relações com indivíduos significantes cujos recursos e atividades podem facilitar ou constranger seu desempenho de mercado é uma vantagem importante, que não pode passar despercebida.

O conhecimento compreende o processo através do qual o conhecimento é adicionado, reestruturado ou reinterpretado. Ele também compreende um processo pelo qual o conhecimento é gerado. Transferência ou troca de conhecimento ocorre quanto ele é comunicado de um indivíduo (individual, grupo, organização ou público) para outro ou com outro (NONAKA; HEDLUND, 1991).

A transferência de conhecimento cria a possibilidade de aumentar o valor do conhecimento. Através da partilha do conhecimento com outros indivíduos e corporações, o conhecimento de uma organização atinge um patamar mais elevado do que o conhecimento isolado de um único indivíduo. Portanto, o conhecimento cria mais valores quando é usado e transformado em conhecimento organizacional (EKSTEDT, 1988).

As organizações utilizam diferentes métodos para construir seu conhecimento e, por conseguinte, aumentar seu valor, por exemplo, recrutamento, cobertura de mercado e desenvolvimento contínuo de produtos, educação externa e interna, aquisição de conhecimento e tecnologia, pesquisa e desenvolvimento (EKSTEDT, 1988). Esses métodos estão relacionados com o conhecimento de diversas formas:

- Pesquisa e desenvolvimento criam novos conhecimentos.
- Cobertura de mercado e desenvolvimento contínuo de produtos, aquisição de tecnologia, educação externa e recrutamento adquirem conhecimentos externos à organização. Isso é um conhecimento novo para a organização, mas não para o resto do mundo, desde que ele esteja exposto ao mundo.
- Educação interna e treinamento aumentam o conhecimento dentro da empresa.

As empresas descobrem freqüentemente que a distribuição do conhecimento dentro da firma é um importante desafio. Elas também sabem que a aquisição de conhecimentos externos à empresa são essenciais, especialmente para companhias de conhecimento intenso. Outro fator de importância quando se discute conhecimento é a forma com que as empresas selecionam os conhecimentos relevantes. As organizações devem melhorar seu processo de seleção de conhecimento para assegurar que o correto conhecimento está sendo escolhido.

Existem três formas para uma organização aprender:

1. Aprendizado que é gerado pelo processo de inovação – a invenção e adoção de um novo processo, produtos e sistemas.
2. Aprendizado que ocorre em processo de melhoramento organizacional no dia a dia – os esforços para melhorar a eficácia do processo de trabalho (melhoramentos contínuos).
3. Aprendizado que ocorre durante a remodelação das organizações e subsistemas organizacionais para melhorar significativamente o comportamento organizacional.

2.4.3 A Função Capturar o Conhecimento

Confirmado por Pereira et al. (2003, p.9-10), o processo de captura representa a aquisição de conhecimentos, as habilidades e experiências necessárias para criar e manter as competências essenciais e áreas de conhecimento selecionadas e mapeadas, de modo que possam ser adequadamente utilizados; esses conhecimentos, habilidades e experiências devem ser formalizados, explicitados e codificados. “Nesse sentido, é importante conhecer as diversas fontes disponíveis (internas e externas), de onde se pode efetivamente adquirir o conhecimento”.

De acordo com Probst (2002, p. 35), a retenção do conhecimento requer mais do que apenas adquiri-lo, em virtude de que, uma vez adquiridas, as competências não ficam disponíveis indefinidamente. A gestão, especialmente, deve nortear a retenção seletiva de informações, de documentos e de experiências. É preciso que a organização estruture com cuidado os processos que deverão selecionar, armazenar e atualizar com regularidade um conhecimento potencial com valor futuro, sob o risco de perder-se uma competência valiosa, pois “A retenção do conhecimento depende do uso eficiente de uma grande variedade de meios de armazenagem da organização”.

O mesmo princípio econômico de divisão do trabalho poderá ser usado para o conhecimento quando se observar o rápido crescimento e fragmentação desse e quando as empresas não conseguirem desenvolver o *know-how* de que necessitam, exigindo a aquisição de conhecimento extra. “As novas tecnologias são desenvolvidas em universidades, institutos de pesquisa estatais e empresas privadas especializadas”, assim como os *softwares*, sistemas de logística e outros produtos inteligentes, desenvolvidos por agências externas e postos à venda. (PROBST, 2002, p. 91).

Assevera o autor, é preciso cuidar com as fórmulas-padrão para aquisição do conhecimento, visto que a atratividade das mesmas tem apoio em generalizações duvidosas, conceituando descobertas e verdades universais, enquanto a verdade as mostra reduzidas e limitadas a uma utilidade. “Quanto retiradas do contexto, idéias administrativas, habilidades e conhecimento quase sempre perdem sua força para resolver problemas, perdendo assim seu valor”.(PROBST, 2002, p. 93).

É assim, portanto, que o conhecimento está ligado a um contexto específico e dele só poder ser removido ou transferido para outro contexto, de forma fragmentada. Seria melhor para uma empresa adaptar o conhecimento presente em seu ambiente, de forma inteligente em seu histórico e em suas competências, do que copiar de outra empresa.

2.4.4 A Função Organizar o Conhecimento

Com relação à função organizar o conhecimento, Probst (2002, p. 175) questiona: se partes da memória da organização podem ser perdidas, de modo temporário ou permanente, em razão de reengenharia, terceirização ou de políticas relacionadas à gestão enxuta, é possível que apareçam “lacunas de conhecimento” quando funcionários deixam a empresa, ainda que a sua saída tenha sido planejada ou não?

A preservação do conhecimento constitui parte importante da gestão do conhecimento; deste modo, ainda que as empresas se reorganizem, o valor da memória organizacional pode ser subestimado e, muitas vezes, as experiências passadas da empresa são tomadas levemente, perdendo-se informações relevantes de sua história. Se o desenvolvimento do conhecimento de uma organização depende, em parte, das bases fornecidas pelo conhecimento anterior, as organizações que desejarem administrar seu conhecimento de modo a que esteja disponível e acessível futuramente, deverão selecionar dentre muitos eventos, pessoas e processos, aqueles que devem ser retidos. Ainda, devem ser capazes de armazenar suas experiências adequadamente, garantindo que a memória organizacional esteja atualizada e preservada. (PROBST, 2002).

Na organização do conhecimento, o objetivo é a garantia da recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio da utilização de sistemas de armazenagem efetivos.

Têm em seu ponto central algumas questões a serem analisadas: que conhecimento a organização quer ou deve guardar; que conhecimento a organização necessita; que conhecimento deve ser ignorado; e qual a melhor forma de recuperar o conhecimento.

Salientam Pereira et al. (2003, p. 10) que “Quanto mais o conhecimento for formalizado (conhecimento explícito), mais eficaz será o processo de organização e armazenagem”, lembrando que o conhecimento, a *expertise* e a experiência informais ou não estruturados, que compõem o conhecimento tácito, de posse somente dos indivíduos da organização e não compartilhados por meio de mecanismos adequados, poderão ser perdidos ou esquecidos.

2.4.5 A Função de Codificar

De acordo com Almeida et al. (2006, p. 176), ainda que a troca de conhecimento não possa ser confirmada como um processo comum e regular nas empresas, “o processo de codificar e transmitir conhecimentos já é uma tradição”. Essa afirmação leva em conta exemplos como programas de treinamentos e desenvolvimento, políticas organizacionais, relatórios e manuais.

Para Smith (2004), a estratégia de Gestão do Conhecimento deve refletir a estratégia competitiva da empresa. Os esforços para codificação do conhecimento caracterizam a orientação central das estratégias de Gestão do Conhecimento. Fundamentam-se no intensivo uso das tecnologias de informação e comunicação e promovem substanciais ganhos de produtividade e de satisfação de seus usuários (SMITH, 2004 apud PEREIRA et al., 2005, p.12).

Complementam Almeida et al. (2006, p.177) que a importância das tecnologias de informação é vista como potencial moderno da área da gestão do conhecimento, pelo fato de permitir que o conhecimento de uma pessoa seja extraído, estruturado e utilizado pelos membros da organização e mesmo de seus parceiros de negócios, em nível global. “A tecnologia ajuda também na codificação do conhecimento e, ocasionalmente, até mesmo em sua geração”.

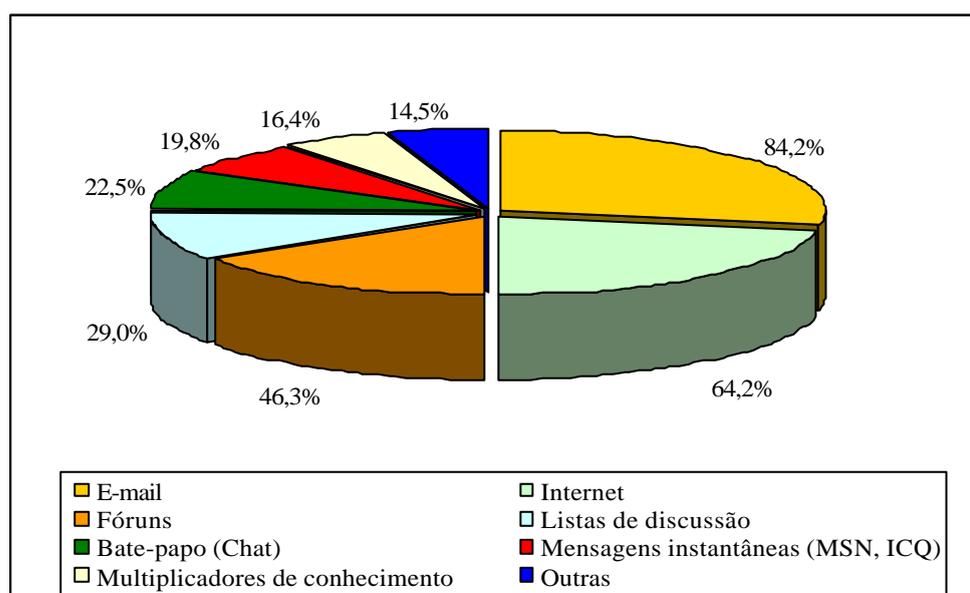
Trata-se, sobretudo, de entender os sistemas de informação como promotores da aprendizagem organizacional, ao permitir a captura, codificação e distribuição do conhecimento tácito e explícito; por isso a importância da tecnologia da informação na gestão do conhecimento no papel de habilitadora de processos de negócios que criam, armazenam, disseminam e aplicam conhecimento (ALMEIDA et al., 2006).

2.4.6 A Função Disseminação do Conhecimento

Segundo Probst (2002), o compartilhamento e a distribuição do conhecimento em uma organização consistem de uma condição imprescindível para transformar informações ou experiências isoladas em um ativo que a empresa possa utilizar. No entanto, algumas limitações poderão ser impostas quanto a essa disseminação, observando quem deve saber quanto sobre o quê, o que será capaz de fazer e em que medida, e ainda como será possível facilitar o compartilhamento e a distribuição do conhecimento.

Alerta o autor em referência sobre as reservas na disseminação do conhecimento, acreditando não ser necessário que todos saibam tudo, mas destaca que o princípio da divisão do trabalho requer descrição e gerenciamento significativos do escopo da distribuição do conhecimento. Deve ser analisado com cuidado, porém, a transição do conhecimento do indivíduo para o grupo ou organização, considerando que “A distribuição do conhecimento é o processo de compartilhar e disseminar conhecimento que já se encontra presente na organização” (PROBST, 2002, p. 34).

A função de disseminar o conhecimento pode ser trabalhada através de tecnologias de informação; para isso as ferramentas tecnológicas como Intranet e salas de conferência tornam-se importantes aliadas a essa função. Uma pesquisa realizada pela revista *HSM Management* (2004), com executivos de grandes organizações, aponta que a ferramenta mais frequentemente utilizada para disseminação do conhecimento nas organizações ainda é o *e-mail*, indicado por 84,2% dos entrevistados.



Fonte: *HSM Management*, 2004 – adaptado.

Figura 8 - Ferramentas mais utilizadas na disseminação do conhecimento²

Isso acontece, provavelmente, em razão de simplicidade e facilidade de uso. Outras ferramentas que merecem destaque são os fóruns (46,3%) e as listas de discussão (29%). As duas foram apontadas como ferramentas essenciais para a prática de gestão do conhecimento, mesmo porque são, na prática, juntamente com o *e-mail*, as principais formas de disseminação do conhecimento tácito ou implícito.

² Respostas múltiplas.

Dado que a maioria dos entrevistados vê as próprias organizações como principal fonte de conhecimento, pode-se afirmar que parte desse conhecimento se encontra mais especificamente "na cabeça de seus colaboradores", configurando-se como tácito. Dessa maneira, fica evidente a razão pela qual as empresas que adotam o KM se valem de ferramentas habilitadoras do compartilhamento do conhecimento tácito. Afinal, a incorporação desse tipo de conhecimento aos ativos da organização é um dos resultados intangíveis que ela pode alcançar com o KM.

De modo significativo, o compartilhamento de informação consiste em repassar às pessoas, ou obter delas algum conjunto de dados com valor econômico variável. Já, compartilhar o conhecimento se constitui em algo bem diferente, ocorrendo mediante interesse das pessoas em ajudar umas às outras a desenvolver novas capacitações para a ação e em criar processos de aprendizagem (SILVA, 2002).

Segundo Beckman (1999 apud PEREIRA et al., 2003, p. 10), é possível que muitas informações e conhecimentos fiquem restritos a grupos pequenos de indivíduos; também é possível que, quando disponíveis poderão estar ultrapassados ou em local inapropriado. Assim, "A facilidade de acesso torna-se ponto crítico do processo de compartilhamento e o papel da tecnologia da informação e comunicação é incontestável para tornar o conhecimento disponível, em qualquer tempo e lugar".

É assim nas organizações cuja forma consiste na empresa virtual, geralmente um conglomerado de organizações ligadas por redes de dados e nas quais a troca de informações e de conhecimento é um elemento básico, comenta Probst (2002).

Entretanto, o compartilhamento do trabalho em equipe e a distribuição de conhecimento são cada vez mais importantes como fatores de sucesso, mas, as formas virtuais de organização e as descontinuidades abruptas no desenvolvimento da empresa apresentam ameaças para a eficiência desses processos. Em caso diferente, o compartilhamento do conhecimento também pode ser afetado pela disposição espacial das áreas de trabalho. (PROBST, 2002).

Assim, a disposição de espaço poderá facilitar a cooperação entre as funções, pois, "Com a administração cuidadosa do espaço, os fluxos de conhecimento podem ser refletidos em disposições físicas: pessoas que trabalham regularmente juntas, e para quem a troca de conhecimento é especialmente importante, devem estar relativamente próximas". (PROBST, 2002, p. 139).

2.4.7 A Função de Avaliar o Conhecimento

Probst (2002, p. 35) aponta como elementos construtivos práticos da gestão do conhecimento os objetivos do conhecimento e avaliação do conhecimento. O primeiro diz respeito ao esclarecimento da orientação estratégica da gestão do conhecimento e aos objetivos concretos de intervenção específica. Quanto ao processo de avaliação do conhecimento, completa o sistema, ao fornecer dados essenciais para o controle estratégico de projetos de gestão do conhecimento.

De acordo com Pereira (2005), o processo de gestão se dá na dimensão da gestão estratégica do conhecimento cujo papel é coordenar a realização da função ‘conhecimento’ e, essa finalidade requer o desenvolvimento de um conjunto de ferramentas para o planejamento e avaliação dos resultados ou do desempenho da Gestão do Conhecimento.

Para avaliar, entretanto, são necessários métodos que mensurem o conhecimento normativo, estratégico e operacional. Assim, “A forma em que as metas de conhecimento são formuladas determina as maneiras pelas quais podem ser avaliadas. A qualidade das metas, portanto, torna-se aparente no estágio de avaliação” (PROBST, 2002, p. 36).

A gestão do conhecimento requer recursos, portanto, deve ser eficaz, e o processo de monitoramento é essencial para que o ajuste dos procedimentos de gestão do conhecimento a longo prazo revele esta eficácia.

2.4.8 A Função de Mensurar Informações e Expertise

Medir o sucesso da gestão do conhecimento requer primeiro capacidade para medir o conhecimento, objetivo quase impossível em virtude de que o seu valor depende das circunstâncias em que é criado. A quantificação do conhecimento, portanto exige externizá-lo, ou seja, separá-lo de situações, épocas e pessoas específicas; assim, “[...] o conhecimento só pode ser registrado indiretamente, não com precisão” (PROBST, 2002, p. 195).

Lembra o autor em estudo, que o processo de avaliação do conhecimento tem duas fases: na primeira, as mudanças na base do conhecimento organizacional devem

tornar-se visíveis; na segunda, essas mudanças sofrem interpretação com relação às metas de conhecimento. Avaliar o conhecimento não contempla calcular seu valor monetário, mas, decidir sobre o atingimento das metas de conhecimento. Ao deixarem de mensurar seu conhecimento e os pontos de mudança, deixam incompleto o ciclo de gestão do conhecimento; são ocorrências dissociadas de *feedback* que auxiliem na realização de ajustes nos diversos elementos construtivos da gestão do conhecimento (PROBST, 2002).

Quanto à mensuração das informações e expertise, Del Rey Chamorro et al. (2003 apud PEREIRA, 2005) afirmam que é preciso criar indicadores-chave de desempenho para a Gestão do Conhecimento no sentido de medir o desempenho da solução implementada e monitorar a adequação da solução adotada aos objetivos estratégicos de negócio.

Ou seja, “De uma forma simplista (e monetarista), podemos dizer que a quantidade de conhecimento de uma organização é a diferença entre o seu valor de mercado e o seu valor patrimonial” (SERAFIM FILHO, 1999, p.2).

Neste capítulo foi apresentada a fundamentação teórica com relação a assuntos como a organização e o conhecimento. Consta-se que as mudanças verificadas no ambiente organizacional alimentam a necessidade de implementar um novo modelo que represente a estrutura, as atividades e os processos que concedem competitividade à organização.

Deste modelo se espera que atenda as responsabilidades de compreender quais estratégias competitivas devem ser implementadas, acessar os recursos disponíveis, minimizar o poder da força burocrática na organização e enfatizar a competência e a capacitação individual e da equipe com foco na tecnologia e nos recursos humanos como promotores do conhecimento.

A pesquisa trouxe informações sobre o conhecimento e sua compreensão histórica, determinando o surgimento de uma nova categoria de trabalhadores contemporâneos e ingressando definitivamente na organização como um dos instrumentos modificador das estratégias e objetivos, especialmente quanto às funções como a criação, captura, organização, codificação, disseminação, avaliação e mensuração, que atuam na transformação do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, papel da gestão do conhecimento.

No capítulo que segue é apresentada a metodologia adotada para a pesquisa, método, área de abrangência, estratégia, análise dos resultados e questões norteadoras e indica a forma para elaboração do relatório.

3 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a metodologia adotada para a realização da pesquisa. Define o método da pesquisa como estudo de caso múltiplo, análise quali-quantitativa, aponta as categorias constitutivas e operacionais como sendo as funções da gestão do conhecimento, os níveis de aderência, as organizações cooperativas e a competência.

Indica como área de abrangência do estudo as organizações cooperativas da região Sudoeste do Paraná, apresenta a estratégia da pesquisa com o uso de entrevistas à amostra da pesquisa, define o método de análise dos resultados, elenca as questões norteadoras e formula as etapas para a elaboração do relatório.

Assim, confirma-se que o presente estudo possui caráter exploratório e qualitativo e utilizou-se do método de estudos de casos múltiplos.

3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO

O método do Estudo de Caso é considerado um tipo de análise qualitativa (GOODE, 1969) e tem tido um uso extensivo na pesquisa social, seja nas disciplinas tradicionais, como a Psicologia, seja nas disciplinas que possuem uma forte orientação para a prática como a Administração e a Engenharia, além de ser amplamente usado para a elaboração de trabalhos investigativos nessas disciplinas. O Método do Estudo de Caso é um método das Ciências Sociais e, como outras estratégias, apresenta pontos favoráveis e desfavoráveis que devem ser analisados segundo o tipo de problema e questões a serem respondidas, do controle possível ao investigador sobre o real evento e o foco na atualidade, em contraste com o caráter do método tradicional.

Um ponto comum entre vários autores (GOODE, 1969; YIN, 1989; BONOMA, 1985) é a recomendação de grande cuidado ao se planejar a execução do estudo de caso para se fazer frente às críticas tradicionais que são feitas ao método. É objetivo deste trabalho apresentar o método do estudo de caso como uma estratégia de pesquisa e considerar aspectos relevantes para a condução de um trabalho de pesquisa com o uso desse método.

O Método do Estudo de Caso "[...] não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado" (GOODE; HATT, 1969, p.422).

Yin (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Essa definição, apresentada como uma "definição mais técnica" por Yin (1989, p. 23), ajuda, segundo ele, a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como o método histórico e a entrevista em profundidade, o método experimental e o *survey*.

Ao fazer um comparativo entre o Método do Estudo de Caso com outros métodos, Yin (1989) afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, esse método é adequado para responder às questões "como" e "porque" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências.

De acordo com Yin (1989), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações nas quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas em que é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Os objetivos do método de Estudo de Caso, segundo McClintock et al. (1983, p. 150 apud BONOMA, 1985), "[...] são (1) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante... (2) permitir um exame detalhado do processo organizacional e (3) esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade".

Bonoma (1985, p. 206) ao tratar dos objetivos da coleta de dados, coloca como objetivos do Método do Estudo de Caso não a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disso (1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento de tipologia), (3) desenvolvimento teórico e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão".

De forma sintética, Yin (1989) apresenta duas aplicações para o Método do Estudo de Caso:

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos '*surveys*' ou pelas estratégias experimentais;
2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;

Yin (1989), apresenta quatro tipos de *designs*, resultantes de uma matriz de dupla entrada, considerando o número de casos envolvidos no projeto - um caso ou múltiplos casos - e a unidade de análise - holística ou encaixada. Nesse aspecto, uma questão que tem sido levantada é a relativa à validade do estudo de um único caso.

Yin (1989), salienta que, por exemplo, se o caso estudado representa um caso crítico ele irá afetar diretamente uma teoria bem formulada, servindo de teste para confirmá-la, desafiá-la ou até mesmo ampliá-la. O caso pode representar também um caso extremo ou único ou pode se tratar de um caso revelador que não era possível de ser investigado anteriormente e, dessa forma, se constituírem objetos válidos para estudo. Contudo, esse autor salienta que as evidências dos casos múltiplos são reconhecidas como mais fortes do que as evidências de caso único.

Considerando a matriz, ter-se-á então quatro tipos de casos: tipo 1 - caso único/holístico, tipo 2 - caso único/encaixado, tipo 3 - múltiplos casos/holístico e tipo 4 - múltiplo casos/encaixados. Nas considerações sobre os tipos de casos, um aspecto relevante a ser considerado é o fato de que um projeto de pesquisa não é algo fechado e completo mas é algo dinâmico e vivo e que, por causa disso, pode ser necessário fazer-se modificações no projeto durante a sua execução.

Segundo Yin (1989), o grande risco a ser evitado é mudança da teoria inicial pois, se isso ocorrer, o pesquisador poderá ser acusado de se deixar levar por um viés na condução da pesquisa ou na interpretação dos dados.

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS PROPOSTAS A ANÁLISE

Como definições constitutivas e operacionais das categorias propostas à análise para esta pesquisa, apresentam-se as seguintes:

D. C. Funções da gestão do conhecimento: podem ser compreendidas como os instrumentos que possibilitam a realização da gestão do conhecimento.

D. O. Neste estudo as funções da gestão do conhecimento foram verificadas nas obras de literatura sobre a gestão do conhecimento e são citadas as seguintes: criar, capturar, organizar, codificar, disseminar, avaliar e mensurar informações e expertise. Todas essas funções tiveram o seu nível de aderência mensurado nas organizações cooperativas do estudo.

D. C. Gestão do conhecimento: definido como um processo articulado e intencional, destina-se a sustentar e a promover o desempenho conjunto de uma organização baseado na criação e na circulação do conhecimento.

D. O. A gestão do conhecimento foi identificada na pesquisa literária como um processo reconhecido e nas organizações cooperativas como um processo em crescimento.

D. C. Níveis de aderência: consiste na incidência de adesão de um determinado elemento a uma situação ou ocorrência, ou seja, quanto que a distribuição observada se ajusta à distribuição esperada.

D. O. Neste trabalho os níveis de aderência nas organizações cooperativas foram identificados mediante aplicação de questionário de pesquisa e tiveram enfoque nas funções da gestão do conhecimento.

D. C. Organizações cooperativas: as cooperativas são organizações de fins econômicos que não visam à obtenção de lucro, formadas de associados que subscrevem quotas-parte desse empreendimento com direito de decisão idêntica em que cada associado tem apenas um voto, sendo necessário o desenvolvimento de controle e monitoramento desses negócios pelos seus associados.

D. O. Neste trabalho o enfoque às organizações cooperativas teve como objetivo mensurar o nível de aderência às funções da gestão do conhecimento pressupondo-se que essas funções estejam presentes nas organizações.

D. C. Competência: mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.

D. O. As competências foram abordadas neste trabalho como elementos que sustentam um determinado posicionamento competitivo das organizações cooperativas.

3.3 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

Definiu-se como área de abrangência as organizações cooperativas da região Sudoeste do Estado do Paraná, especialmente nos municípios de São João, Coronel Vivida, Mariópolis, Capanema. Nesses municípios o total de organizações cooperativas é de 22 (vinte e duas).

Para este estudo foram realizados 05 (cinco) estudos de caso de um universo de 22 (vinte e duas) unidades de negócio de cooperativas do Sudoeste do Paraná, Brasil. Participaram da pesquisa 22 (vinte e dois) funcionários das áreas gerencial e operacional e

demais cargos técnicos. A localização dos sujeitos da amostra nos dois níveis deu-se de forma intencional, assim distribuída:

a) nível gerencial: foram entrevistados 05 (cinco) gerentes de área comercial, geral, de negócios, de supermercado.

b) nível operacional: entrevistados 11 (onze) funcionários.

Os demais cargos compreenderam Médica Veterinária, Engenheiro Agrônomo, Diretor Secretário, Contadora e Engenheiro.

Considera-se que a amostra confere representatividade aos níveis investigados. A análise não considerou a diferenciação nos níveis gerenciais e operacionais senão na apresentação da média geral de cada uma das funções da gestão do conhecimento quanto ao grau de aplicação dessas funções e quanto à integração das mesmas à estratégia das organizações cooperativas da pesquisa.

3.4 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Ao se decidir pela execução de um Estudo de Caso, deve-se ter em mente que a preparação demanda atenção para as habilidades do investigador, o seu treinamento, a preparação para a realização do Estudo de Caso, o desenvolvimento de um protocolo e a condução de um estudo piloto (YIN, 1989).

Um investigador, para conduzir com sucesso um estudo de caso deve ser possuidor de habilidades, segundo Yin (1989), as mais comumente encontradas são:

- Habilidade para fazer perguntas e interpretar os resultados.
- Habilidade para ouvir e não se deixar prender pelas suas próprias ideologias e percepções.
- Habilidade para adaptar-se e ser flexível para que possa ver as novas situações encontradas como oportunidades e não ameaças.
- Firme domínio das questões em estudo.

O objetivo do treinamento e da preparação é o de criar condições para que o investigador possa atuar como um Investigador *Senior* e, uma vez no campo, possa conduzir seu próprio comportamento e tomar as decisões necessárias sem causar prejuízo para o estudo, sua validade e fidedignidade.

Com relação ao treinamento específico, Yin (1989), o objetivo é dar a cada um a compreensão dos conceitos básicos, a terminologia e as questões relevantes do estudo.

De forma específica, cada investigador deve saber (1) porque o estudo está sendo feito, (2) que evidências estão sendo procuradas, (3) que variações podem ser previstas e o que pode se constituir numa evidência que suporte ou contrarie cada uma das proposições. Além disso, deve ser treinado nas práticas e procedimentos a serem adotados no campo e deve ser treinado para o domínio completo das questões do estudo. Cada investigador deve, nesse processo de treinamento, ter a oportunidade de treinar e praticar cada uma das técnicas e instrumentos que serão utilizados na pesquisa para garantir que possuam a proficiência necessária para se conduzirem com autonomia quando estiverem no campo. Isso está em acordo com a proposta de Colwell (1990).

Esse protocolo contém os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais que devem ser seguidas na aplicação e no uso dos instrumentos e se constitui numa tática para aumentar a fidedignidade da pesquisa. Segundo Yin (1989), esse protocolo ou manual deve conter:

- uma visão geral do projeto do estudo de caso - objetivos, ajudas, as questões do estudo de caso e as leituras relevantes sobre os tópicos a serem investigados;
- os procedimentos de campo;
- as questões do estudo de caso que o investigador deve ter em mente, os locais, as fontes de informação, os formulários para o registro dos dados e as potenciais fontes de informação para cada questão;
- um guia para o relatório do Estudo do Caso.

Isso deverá atuar como facilitador para a coleta de dados, possibilitará a coleta dentro de formatos apropriados e reduzirá a necessidade de se retornar ao local onde o estudo foi realizado.

A preparação final do investigador na coleta de dados consiste na condução de um estudo piloto. A execução do estudo piloto, segundo Yin (1989), irá ajudar o investigador a refinar os seus procedimentos de coleta e registro de dados e dar-lhe-á a oportunidade para testar os procedimentos estabelecidos para essa finalidade.

A condução de um estudo piloto é de extrema importância e a ele deve ser dado mais recursos do que à fase de coleta de dados do caso real (YIN, 1989, p. 80) pois, se concluir com sucesso a condução do estudo piloto, a probabilidade de sucesso na condução do estudo do caso real será bastante elevada. O Método do Estudo de Caso obtém evidências a partir de seis fontes de dados: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação

direta, observação participante e artefatos físicos, e cada uma delas requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos específicos.

Quanto à documentação, pela sua própria característica, é uma importante fonte de dados e nela as informações podem tomar diversas formas como cartas, memorandos, agendas, atas de reuniões, documentos administrativos, estudos formais, avaliações de plantas e artigos da mídia. O uso da documentação deve ser cuidadoso, pois, segundo Yin (1989), eles não podem ser aceitos como registros literais e precisos dos eventos ocorridos e seu uso deve ser planejado para que sirva para corroborar e aumentar as evidências vindas de outras fontes.

Eles ajudam a estabelecer com clareza os títulos e os nomes das organizações mencionadas e inferências podem ser feitas a partir da análise da qualidade dos registros e dos documentos, como por exemplo, definir para quem determinados memorandos eram enviados e assim por diante (YIN, 1989, p. 86).

Os dados arquivados, em computador por exemplo, podem ser relevantes para muitos estudos de caso. Esses dados podem ser dados de serviços, como número de clientes, dados organizacionais - orçamentos, mapas e quadros - dados geográficos, lista de nomes, dados de levantamentos, dados pessoais - como salários, listas de telefone, que podem ser usados em conjunto com outras fontes de informações tanto para verificar a exatidão como para avaliar dados de outras fontes (YIN, 1989).

Com relação à entrevista, essa é uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso, apesar de haver uma associação usual entre a entrevista e metodologia de '*survey*' (YIN, 1989). A entrevista, dentro da metodologia do Estudo de Caso, pode assumir várias formas:

- Entrevista de Natureza Aberta-Fechada – em que o investigador pode solicitar aos respondentes-chave a apresentação de fatos e de suas opiniões a eles relacionados.
- Entrevista Focada – na qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir um caráter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas o investigador deve preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa.
- Entrevista do tipo *Survey* - que implica em questões e respostas mais estruturadas.

De forma geral, as entrevistas são uma fonte essencial de evidências para o Estudo de Caso, uma vez que os estudos de caso em pesquisa social lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos (YIN, 1989). O problema é podem sofrer a influência dos

observadores e entrevistadores e, por isso, podem ser reportadas e interpretadas de acordo com as idiossincrasias de quem faz e relata a entrevista. Por outro lado, os respondentes bem informados podem fornecer importantes *insights* sobre a situação. Ao se considerar o uso das entrevistas, portanto, deve-se cuidar para que esses problemas não interfiram nos resultados provendo treinamento e habilitação dos investigadores envolvidos.

Abordando a observação direta, ao visitar o local de estudo, um observador preparado pode fazer observações e coletar evidências sobre o caso em estudo. "Essas evidências geralmente são úteis para prover informações adicionais sobre o tópico em estudo" (YIN, 1989, p.91). Para se aumentar a fidedignidade das observações, além de se ter roteiro definido no protocolo, pode-se designar mais de um observador e, após as observações, comparar os resultados das observações relatadas para se eliminar discrepâncias.

Com relação à Observação Participante, esse é um tipo especial de observação, na qual o observador deixa de ser um membro passivo e pode assumir vários papéis na situação do caso em estudo e pode participar e influenciar nos eventos em estudo. O problema da observação participante é que ela tem grande capacidade de produzir vieses, pois o investigador pode assumir posições ou advogar contra os interesses das práticas científicas recomendadas, pode assumir posições do grupo ou organização em estudo e pode ter problemas ao fazer anotações ou levantar questões sobre os eventos em perspectivas diferentes.

Os aspectos Físicos e Culturais também se constituem em uma fonte de evidências e podem ser coletados ou observados como parte do estudo de campo e podem fornecer informações importantes sobre o caso em estudo. Ao elaborar o Plano de Pesquisa, o investigador tem que estabelecer procedimentos que visem maximizar os resultados a serem obtidos com utilização dessas seis fontes de evidência. Para auxiliá-lo nesta tarefa, Yin (1989) recomenda a aplicação de três princípios:

- Princípio do Uso de Múltiplas Fontes de Evidência - essa é uma característica dos Estudos de Caso e o uso de múltiplas fontes de evidência pode ajudar o investigador a abordar o caso de forma mais ampla e completa, além de poder fazer cruzamento de informações e evidências;
- Princípio da Criação de um Banco de Dados do Estudo de Caso - para se registrar todas as evidências, dados, documentos e reportes sobre o caso em estudo e para torná-los disponíveis para consultas;

- Princípio da Manutenção de uma Cadeia de Evidências - que deve ser seguido para melhorar a fidedignidade do Estudo do Caso e tem como objetivo explicitar as evidências obtidas para as questões iniciais e como elas foram relacionadas às conclusões do estudo, servindo de orientação para observadores externos ou para aqueles que farão uso dos resultados do estudo.

Para este trabalho apresenta-se como instrumento de coleta de dados o questionário de pesquisa aberta-fechada (Apêndice 1).

3.5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise de evidências ou resultados no estudo de caso é um dos menos desenvolvidos e um dos mais difíceis passos na condução de um Estudo de Caso (YIN, 1989.) Muitas vezes, um investigador inicia um estudo de caso sem uma visão muito clara das evidências a serem analisadas e pode sentir dificuldades para realizar esse passo.

Yin (1989, p. 106) aponta que é necessário, para se fazer essa análise, que se tenha uma estratégia geral para fazê-la. "O objetivo final da análise é o de tratar as evidências de forma adequada para se obter conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas".

Yin (1989), apresenta duas estratégias para a análise das evidências:

- Confiança nas Proposições Teóricas - Seguir as proposições teóricas estabelecidas no início do Estudo de Caso é, segundo YIN (1989), a melhor estratégia para a análise das evidências.
- Desenvolvimento da Descrição do Caso - Constitui-se na elaboração de um esquema descritivo para se organizar o Estudo de Caso e pode ser usado para ajudar a identificar os tipos de eventos que podem ser quantificados e como um padrão geral de complexidade para ajudar a explicá-los.

Os modelos de análise citados por Yin (1989) como os mais usados são:

Padrão Combinado - Compara padrões com base empírica com os padrões previstos. Se os padrões coincidem, os resultados ajudam o Estudo de Caso a aumentar a sua validade interna. Nos casos de estudos explanatórios, os padrões podem ser relacionados com as variáveis dependentes e independentes.

Elaboração de Explicações - o objetivo é o de analisar o estudo de caso para elaborar explicações sobre o caso e se constitui de (a) uma acurada relação com os fatos do caso, (b) algumas considerações sobre as explicações alternativas e (c) algumas conclusões baseadas em simples explicações que pareçam mais congruentes com os fatos (YIN, 1981, p.61).

Análise de Séries Temporais - análoga às análises de séries temporais conduzidas nos experimentos e quase-experimentos e, quanto mais precisos forem os padrões, mais válidas serão as conclusões para o estudo de caso.

De acordo com YIN (1989, p. 125), nenhuma dessas estratégias é de uso fácil e "nenhuma pode ser aplicada mecanicamente, seguindo uma receita de bolo". A análise da evidência é o estágio mais difícil de ser realizado e vale ressaltar a necessidade de se tomar os cuidados necessários, desde a fase de elaboração do plano de trabalho, para se evitar os perigos e as críticas que são feitas ao Estudo de Caso.

Para este trabalho os dados coletados foram analisados estatisticamente considerando a definição da metodologia quali-quantitativa, para a qual "os dados [coletados] são então tabulados e analisados quantitativamente, com auxílio de cálculos estatísticos" (SANTOS, 2000, p. 28).

Os métodos quantitativos são associados à pesquisa positivista, empírica, com frequência dita inadequada à pesquisa social. estatisticamente analisados, descrevem mostras de populações. Os métodos quantitativos associados ao positivismo são projetados para coletar dados de uma forma adequada para análise estatística, de modo que uma avaliação usando um questionário endereçado pode perguntar sobre a idade do respondente para classificá-lo por idade ou determinar sexo para classificação. Assim, a ocorrência de características pode então ser medida e fornecer regras apropriadas de mostras observadas do assunto para análise estatística de uma forma permitindo determinar se a hipótese prévia é confirmada ou não pelos dados (COLIN, 1996).

3.6 QUESTÕES NORTEADORAS

1- Verificação da existência de Programas Específicos (formais) voltados a Gestão do Conhecimento.

2- Relevância ou aderência a GC, dos cursos formativos ou de qualificação orientados pela empresa.

3- Principais meios de acesso ao conhecimento para a empresa.

4- Principais características da empresa as quais conferem vantagem perante os concorrentes.

5- Procedimentos internos que visam a criação e organização do conhecimento na empresa.

6- Procedimentos internos que visam a disseminação do conhecimento na empresa.

7- Procedimentos internos que visam a avaliação e mensuração do conhecimento na empresa.

8- Condução dos cursos e treinamentos desenvolvidos sob a orientação da empresa aliada a Estratégia da Empresa.

3.7 ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO

Normalmente, os relatórios de Estudo de Caso são narrativas que não seguem uma estrutura planejada, difícil tanto de serem redigidos quanto de serem lidos. Ao se elaborar o relatório, a primeira coisa a fazer é elaborar um esquema conceitual claro que irá orientar todo o trabalho de redação. Ao se elaborar o relatório do Estudo de Caso, deve-se atentar para alguns aspectos importantes, como os propostos por Yin (1989):

- A audiência para o Estudo de Caso.
- A variedade de composições possíveis para os relatos de Estudos de Caso.
- A estrutura das ilustrações para o estudo de caso.
- Os procedimentos a serem seguidos na confecção.
- As características de um relatório adequado, cobrindo o projeto e o conteúdo.

Observar esses aspectos pode ajudar o investigador a elaborar um relatório de forma adequada e assim atender tanto aos requisitos dos leitores, quanto aos de relato do estudo de caso propriamente dito.

O método do Estudo de Caso como instrumento de pesquisa em Engenharia da Produção, como todos os métodos de pesquisa, é mais apropriado para algumas situações do que para outras. Ao adotar o uso desse método de pesquisa, um pesquisador deve ter em mente as características e as críticas que são normalmente feitas ao método em questão e deve tomar as precauções e cuidados necessários para evitá-los ou para minimizar as suas conseqüências.

De qualquer forma, o Método do Estudo de Caso oferece significativas oportunidades, pois pode possibilitar o estudo de inúmeros problemas de difícil abordagem por outros métodos e pela dificuldade de se isolá-los de seu contexto na vida real. Esse método, assim como os métodos qualitativos são úteis quando o fenômeno a ser estudado, é amplo e complexo, no qual o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre (BONOMA, 1985).

O capítulo referente a metodologia definida para a realização do trabalho apresentou o método da pesquisa, delineamento da área de abrangência, universo, amostra, tipo de estratégia para a pesquisa através da entrevista a funcionários de organizações cooperativas do Sudoeste do Paraná selecionadas no universo.

Foi indicado o método para a análise dos resultados da pesquisa, as questões norteadoras que direcionaram a pesquisa e discorreu sobre os aspectos a serem observados na elaboração de um relatório de estudo de caso.

No capítulo que segue, o assunto é direcionado aos resultados da pesquisa de campo realizada com os funcionários das organizações cooperativas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo a proposta é apresentar os dados coletados na pesquisa de campo e do estudo de casos múltiplos, realizados com funcionários de organizações cooperativas selecionadas na região Sudoeste do Paraná.

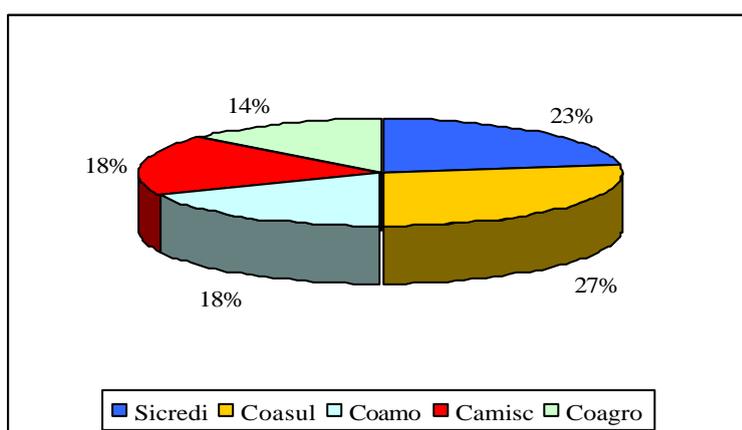
A pesquisa é de natureza qualitativa, no entanto, construíram-se indicadores quantitativos para facilitar a análise desenvolvida, portanto, a estruturação deste capítulo apresenta, primeiramente, os dados coletados, ordenados e processados quantitativamente em quadros e gráficos, com explicações sobre os resultados.

Na seqüência, tais resultados são analisados à luz dos objetivos propostos para o estudo, obedecendo às questões que compuseram o roteiro da entrevista aplicada.

O item seguinte buscou apresentar e analisar o nível de aderência das funções da gestão do conhecimento por parte das organizações cooperativas pesquisadas, elaborar graficamente o nível de aderência resultante e discutir os resultados.

4.1 RESPOSTAS ÀS ENTREVISTAS

As empresas da amostra são cooperativas da região Sudoeste do Paraná, localizadas nos municípios de São João, Coronel Vivida, Mariópolis, Capanema. O número de respondentes de cada organização cooperativa aparece na distribuição conforme os índices apontados no gráfico a seguir.



Fonte: Autoria.

Figura 9 – Participação percentual de respondentes em cada uma das organizações cooperativas pesquisadas

Quanto à função desempenhada pelos entrevistados, são mostradas no Quadro 2:

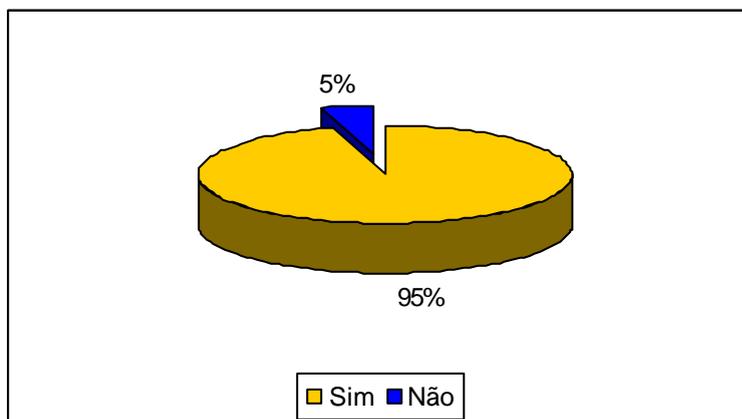
Quadro 2 - Função desempenhada pelo entrevistado na cooperativa pesquisada

Função desempenhada pelos entrevistados	
R.1: Assistente Administrativo	R.12: Analista de Sistemas
R.2: Gerente Comercial	R.13: Gerente de Supermercado.
R.3: Chefe de Produção	R.14: Médica Veterinária –
R.4: Auxiliar de Produção	R.15: Assistente Administrativo
R.5: Setor de Crédito	R.16: Assistente de RH
R.6: Encarregado de Setor Operacional	R.17: Sem resposta
R.7: Gerente	R.18: Engenheiro Agrônomo
R.8: Encarregado Operacional	R.19: Técnica de Produção
R.9: Suporte administrativo de canais de distribuição	R.20: Diretor Secretário
R.10: Gerente de negócios	R.21: Contabilista
R.11: Auxiliar Administrativo	R.22: Engenheiro

Fonte: Autoria.

Na primeira questão da pesquisa foi abordada a criação do conhecimento e perguntado aos entrevistados se eles reconhecem a presença de algumas dimensões do processo de criação de um novo conhecimento na cooperativa.

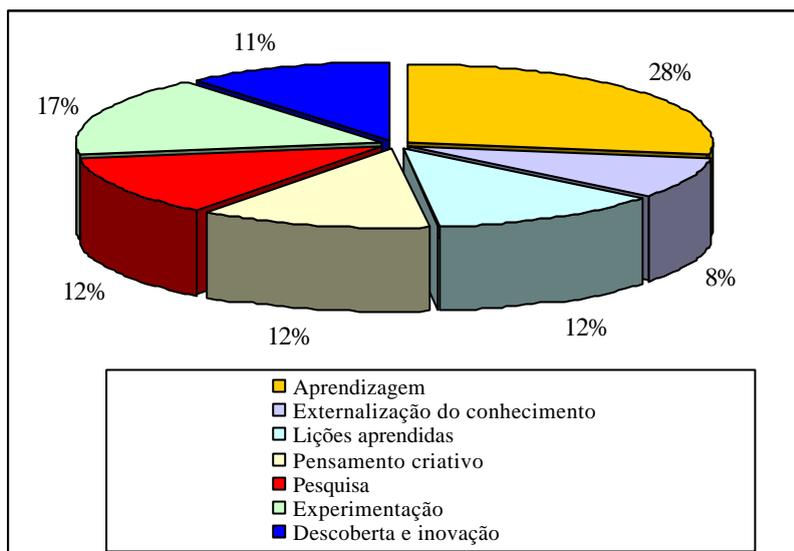
Para 95%, a resposta foi afirmativa; para 5% a resposta é não, de que não há o reconhecimento na cooperativa de nenhuma dimensão.



Fonte: Autoria.

Figura 10 – Reconhecimento de dimensões no processo de criação do conhecimento na cooperativa

Para aqueles que responderam afirmativamente, foi perguntado quais são essas dimensões reconhecidas. As respostas constam no gráfico a seguir:



Fonte: Autoria.

Figura 11 – Dimensões do processo de criação do conhecimento presentes na cooperativa

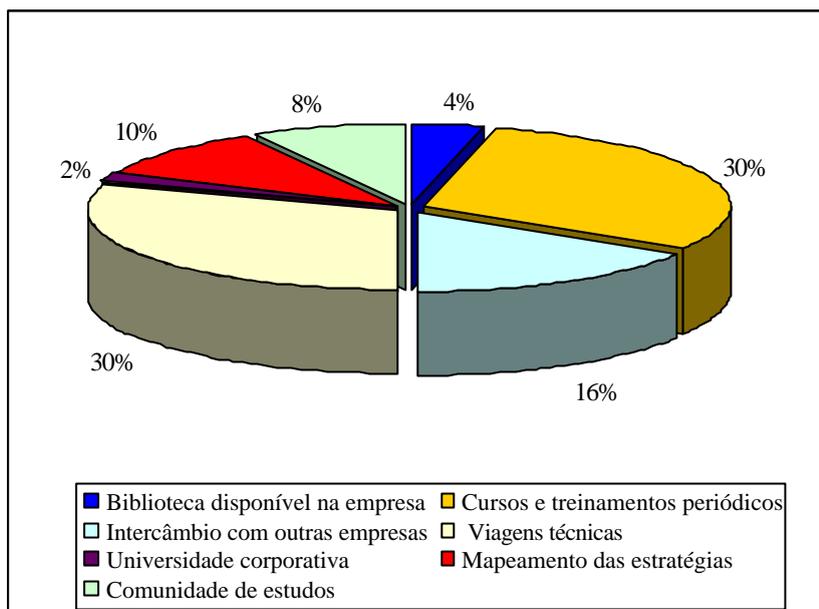
Com relação aos procedimentos internos que visam a criação do conhecimento na cooperativa, foram confirmados os seguintes, mostrados no Quadro 3:

Quadro 3 – Procedimentos internos presentes na cooperativa para a criação do conhecimento

Procedimentos	Incidência
A auto-aprendizagem, em que o indivíduo determina as etapas e o ritmo de aprendizagem	9
A cooperativa lança mão de especialistas externos para a aprendizagem	7
A cooperativa valoriza as relações com clientes, fornecedores e concorrentes, através da identificação, diferenciação, interação e adaptação de produtos e serviços aos clientes	13
A cooperativa viabiliza a aprendizagem por experimentação, que envolve a busca sistemática e o teste de novos conhecimentos	8
Na cooperativa é oportunizada a adoção do pensamento sistêmico e criativo, aceitando que todos são responsáveis igualmente	4
Desenvolvimento pessoal e coletivo no campo humano	13
Avaliação constante das mais diversas formas de pensamento de grupo	4
Mecanismos de pensamento padrão do indivíduo na organização	2
Desenvolvimento de lideranças internas, externas	8
Descoberta e formação de novos líderes	7
Aprendizagem com os profissionais das áreas	13
Obtenção de experiências nos trabalhos realizados	9

Fonte: Autoria.

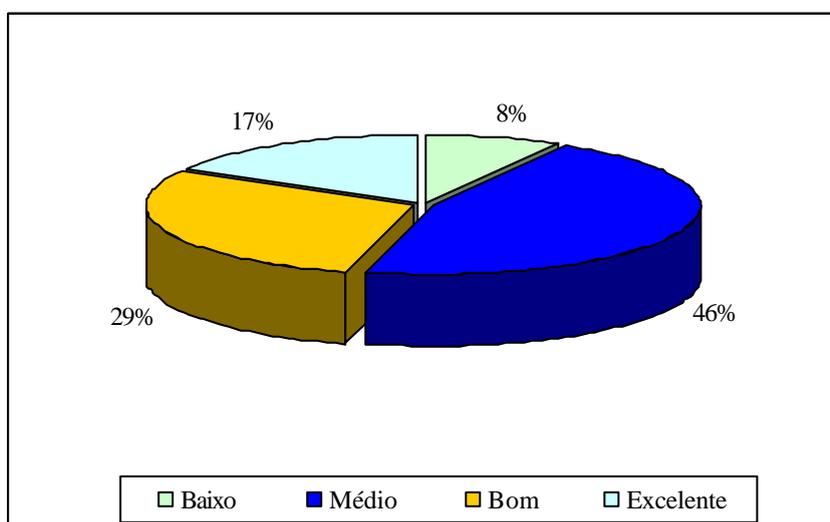
Perguntado quais são os principais meios de criação do conhecimento para a cooperativa, os dados da pesquisa confirmam o seguinte:



Fonte: Auditoria.

Figura 12 – Meios de criação do conhecimento reconhecidos na cooperativa

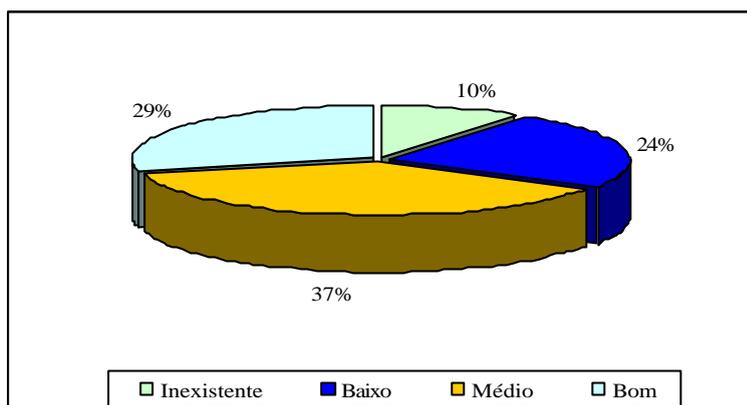
Dos dados resultantes dessa questão, a pesquisa buscou saber acerca da percepção do entrevistado quanto ao Grau de Aplicação da Criação do Conhecimento na cooperativa. Assim foram as respostas:



Fonte: Autoria.

Figura 13 – Incidência do grau de aplicação da criação do conhecimento na cooperativa

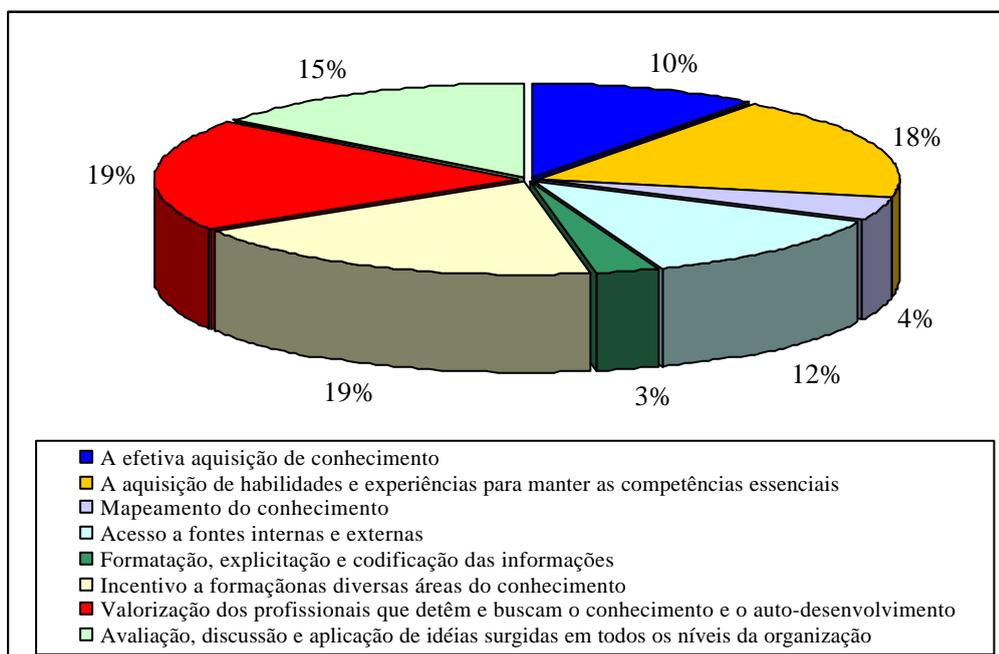
Para a análise sobre a incidência da criação do conhecimento integrada à estratégia da cooperativa, os entrevistados assim responderam:



Fonte: Aatoria.

Figura 14 – Incidência da criação do conhecimento integrada à estratégia da cooperativa

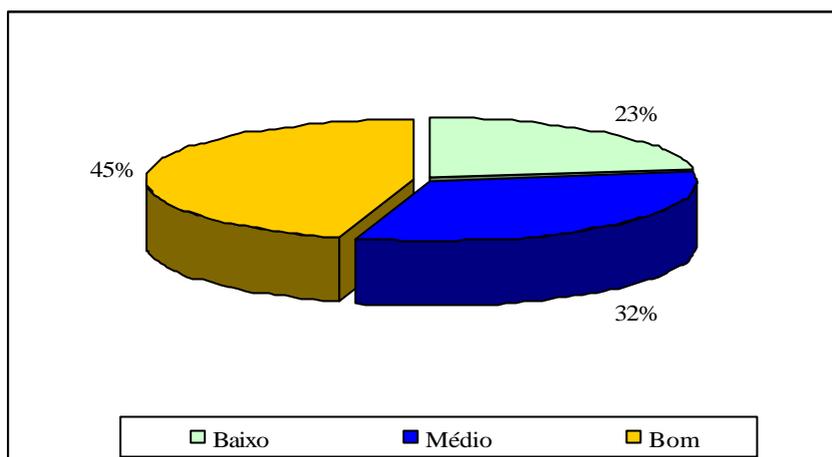
Na questão seguinte abordou-se a captura do conhecimento. Perguntado quais dos procedimentos internos que visam a captura do conhecimento podem ser confirmados na organização cooperativa, foi apresentada uma lista de alternativas que foram assinaladas pelos entrevistados. Os resultados confirmam o seguinte:



Fonte: Aatoria.

Figura 15 – Procedimentos para a captura do conhecimento confirmados na cooperativa

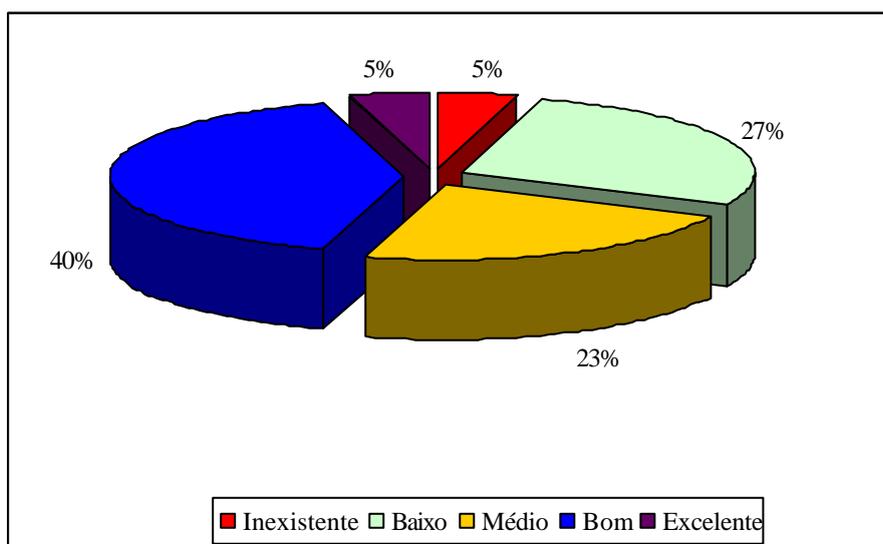
O grau de aplicação da captura do conhecimento na cooperativa recebeu a seguinte incidência na pesquisa:



Fonte: Aatoria.

Figura 16 – Incidência do grau de aplicação da captura do conhecimento na cooperativa

A captura do conhecimento como integrada à estratégia da cooperativa assim foi interpretada:



Fonte: Aatoria.

Figura 17 – Incidência da captura do conhecimento integrada à estratégia da cooperativa

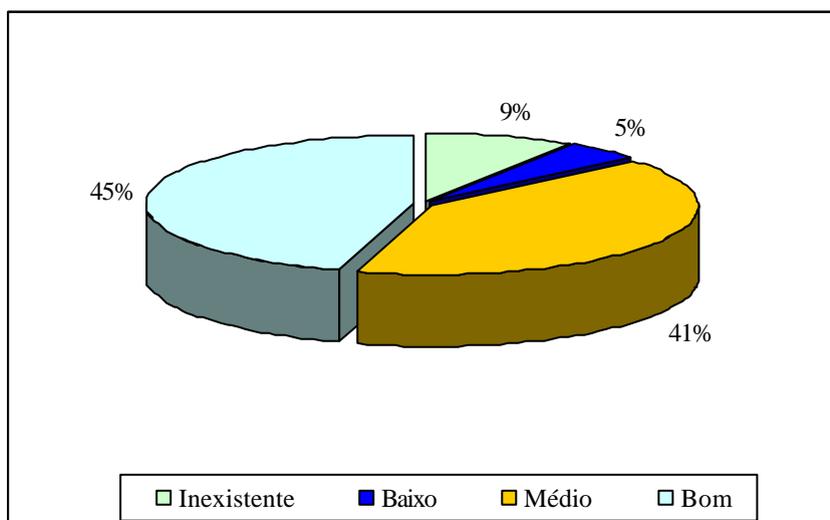
Para a questão que pesquisou a avaliação do conhecimento, com relação à preocupação apresentada pela cooperativa quanto ao conhecimento, alguns itens foram apresentados aos entrevistados para serem assinalados. Os dados obtidos são mostrados no quadro a seguir:

Quadro 4 – Itens de preocupação com a avaliação do conhecimento por parte da cooperativa

Itens de preocupação	Incidência
Filtrar a informação	8
Avaliar a sua qualidade e aplicabilidade	11
Sintetizar o conhecimento e validá-lo para uso posterior	3
Favorecer descarte de conhecimento improdutivo ou desnecessário	2
Verificar e considerar a fonte do conhecimento	8
Avaliar a formação acadêmica individual	12
Aplicação dos conhecimentos individuais na prática pessoal e coletiva	8
Reação do indivíduo diante de questionamentos inerentes ao assunto do qual possui domínio acadêmico ou de pesquisa	4
Aplicabilidade dos conhecimentos individuais no campo prático da organização	14
Resultados obtidos com a aplicação efetiva de um determinado conhecimento	7

Fonte: Aatoria.

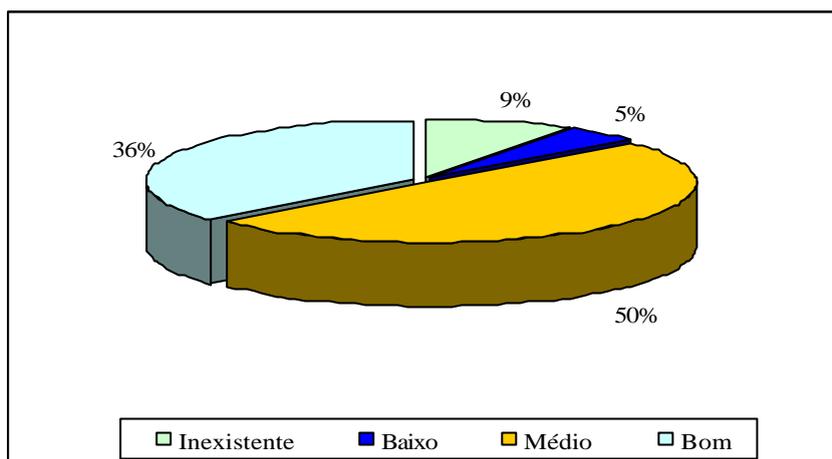
O grau de aplicação da avaliação do conhecimento na cooperativa recebeu a seguinte incidência na pesquisa:



Fonte: Aatoria.

Figura 18 – Incidência do grau de aplicação da avaliação do conhecimento na cooperativa

A avaliação do conhecimento como integrada à estratégia da cooperativa assim foi interpretada:



Fonte: Aatoria.

Figura 19 – Incidência da avaliação do conhecimento como integrada à estratégia da cooperativa

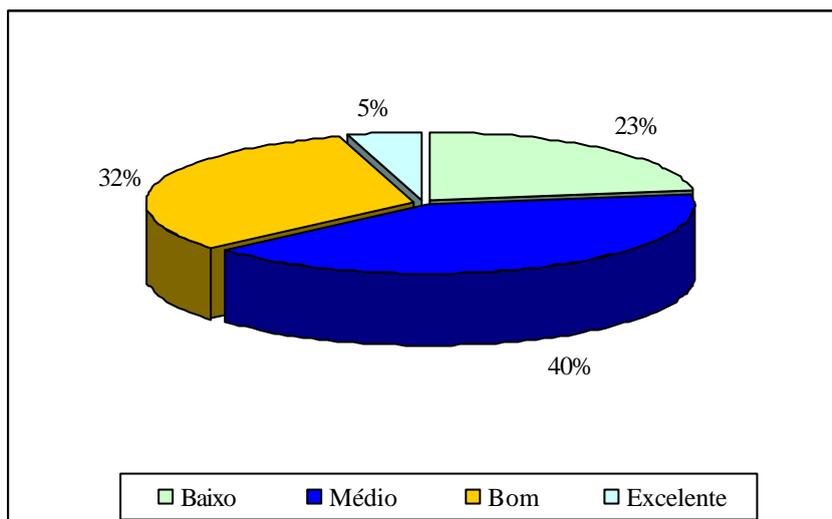
Sobre o tema organização e codificação do conhecimento foi solicitado ao entrevistado o reconhecimento de determinados itens na cooperativa, conforme mostrado no quadro 5, a seguir:

Quadro 5 – Procedimentos de organização e codificação do conhecimento reconhecidos na cooperativa

Alternativas	Incidência
Há disponibilidade de sistemas de armazenagem de competências e conhecimento, na forma de banco de dados e banco de projetos	11
São realizadas triagens para reconhecer e classificar o conhecimento necessário à organização	7
São disponibilizados métodos para viabilizar o conhecimento formal aos envolvidos	9
A organização viabiliza meios e ferramentas para compartilhamento do conhecimento	7
Nos cursos e treinamentos periódicos que são realizados pela cooperativa	14
Nas ações práticas do cotidiano da empresa	11
Na avaliação dos resultados obtidos, não somente no campo dos números	7
No nível de resposta social dos componentes da organização	5
Quando há troca de experiências e questionamentos entre as pessoas do mesmo setor	9
Quando há troca de experiência entre setores	8
Quando as pessoas que retém o conhecimento, estão dispostas a compartilhar	8

Fonte: Aatoria.

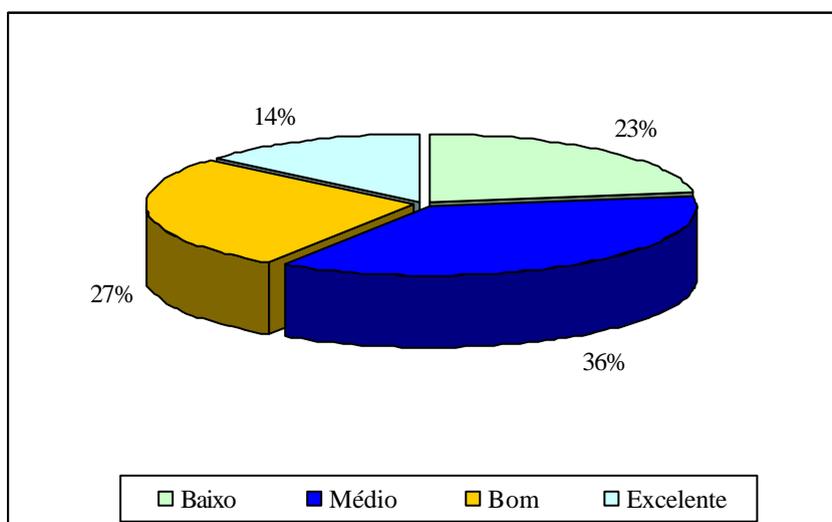
O grau de aplicação da organização e codificação do conhecimento na cooperativa recebeu a seguinte incidência na pesquisa:



Fonte: Autoria.

Figura 20 – Incidência do grau de organização e codificação do conhecimento na cooperativa

A organização e codificação do conhecimento como integrada à estratégia da cooperativa assim foi interpretada:



Fonte: Autoria.

Figura 21 – Incidência da organização e codificação do conhecimento integrada à estratégia da cooperativa

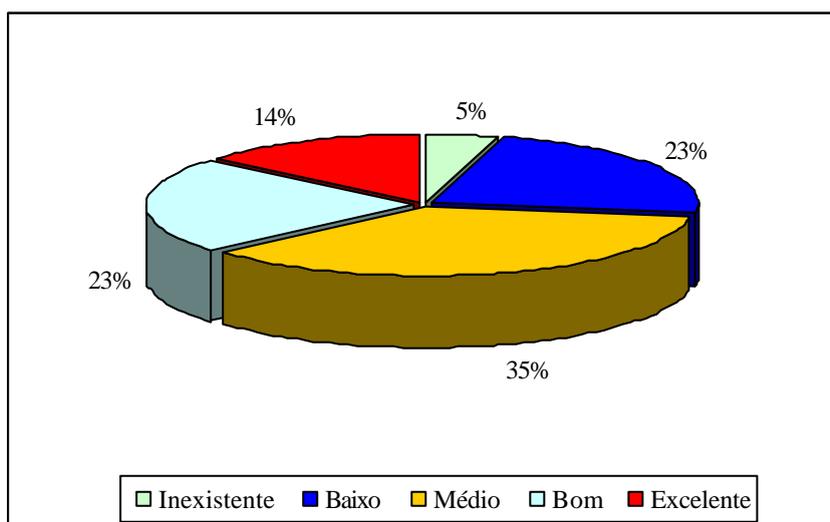
Na questão sobre a disseminação do conhecimento, o objetivo foi identificar quais procedimentos são tomados pela cooperativa. Os dados da pesquisa revelam o seguinte:

Quadro 6 – Procedimentos tomados pela cooperativa para disseminar o conhecimento

Procedimentos	Frequência
As informações e conhecimentos permanecem restritos a um grupo pequeno de indivíduos	6
Quando os conhecimentos estão disponíveis, não estão em tempo hábil e nem no local apropriado	7
A facilidade de acesso é o ponto crítico do processo de compartilhamento	5
Não estão disponíveis recursos tecnológicos e de comunicação para disponibilizar o conhecimento	1
Todas as informações e conhecimentos podem ser acessados	9
Os conhecimentos estão disponíveis, em tempo hábil e em local apropriado	8
Estão disponíveis recursos tecnológicos e de comunicação para disponibilizar o conhecimento	10
Dias de campo	8
Palestras, cursos ,simpósios, seminários, experimentos a campo	12
O repasse de experiência e o conhecimento de cada membro da equipe faz com que todos aprendam	7
A Intranet	8

Fonte: Aatoria.

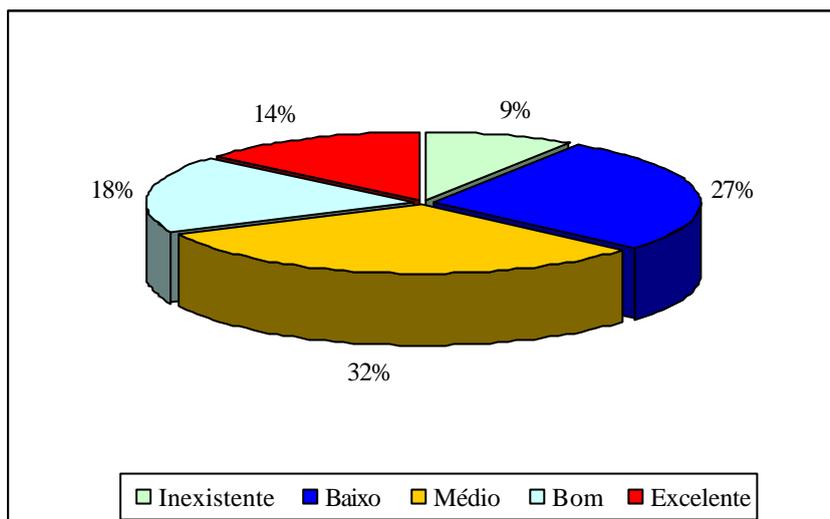
O grau de aplicação da disseminação do conhecimento na cooperativa recebeu a seguinte incidência na pesquisa:



Fonte: Aatoria.

Figura 22 – Incidência do grau de disseminação do conhecimento na cooperativa

A disseminação do conhecimento como integrada à estratégia da cooperativa foi assim interpretada:



Fonte: Autoria.

Figura 23 – Incidência da disseminação do conhecimento integrada à estratégia da cooperativa

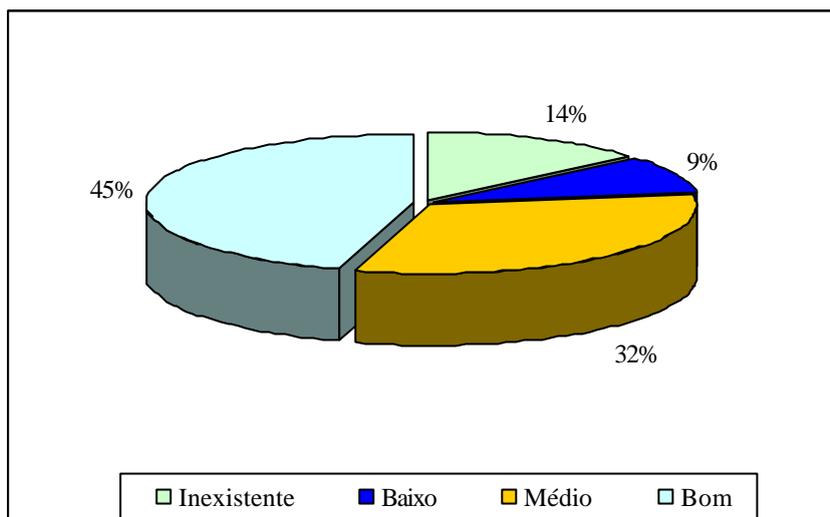
Na questão seguinte, foi definida mensuração do conhecimento como sendo “a capacidade de medir o desempenho da solução implementada e monitorar a adequação da solução adotada aos objetivos estratégicos de negócio”. Perguntado se existem formas de se contabilizar ou dimensionar o conhecimento na cooperativa e recebida a confirmação por parte dos entrevistados, foi perguntado quais são essas formas. As respostas foram assim assinaladas:

Quadro 7 – Forma de contabilizar o conhecimento na cooperativa

Alternativas	Freqüência
São utilizadas testes periódicos pelos setores e departamentos da organização cooperativa	4
Periodicamente a organização realiza um balanço das nossas competências e vantagens competitivas perante o mercado	3
Observa-se a manutenção da competitividade da empresa no âmbito dos serviços e de produtos	6
Verifica-se periodicamente o atingimento das metas, com isso medimos o conhecimento da empresa	13
No grau de desenvolvimento de novos processos e procedimentos que garantem segurança e estabilidade econômica e social para a organização	5
Na avaliação no nível de criatividade individual e coletiva expressada dentro da organização	3
Através do grau de comprometimento dos indivíduos com novas descobertas	4
Com a aplicação de novas idéias nas diversas áreas da organização	2
Atrelar o conhecimento à produtividade	5
A através da competência, do interesse e das atitudes de cada indivíduo que atua na empresa	6

Fonte: Autoria.

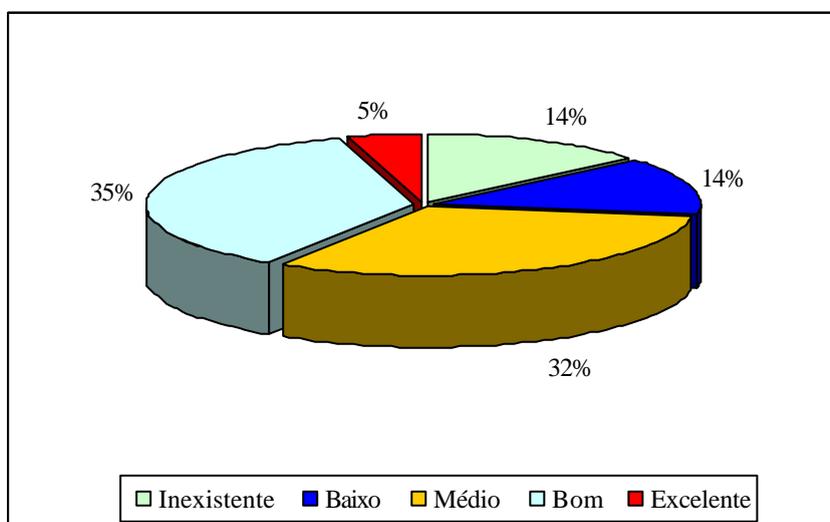
O grau de aplicação na mensuração do conhecimento na cooperativa recebeu a seguinte incidência na pesquisa:



Fonte: Autoria.

Figura 24 – Incidência do grau de aplicação de mensuração do conhecimento na cooperativa

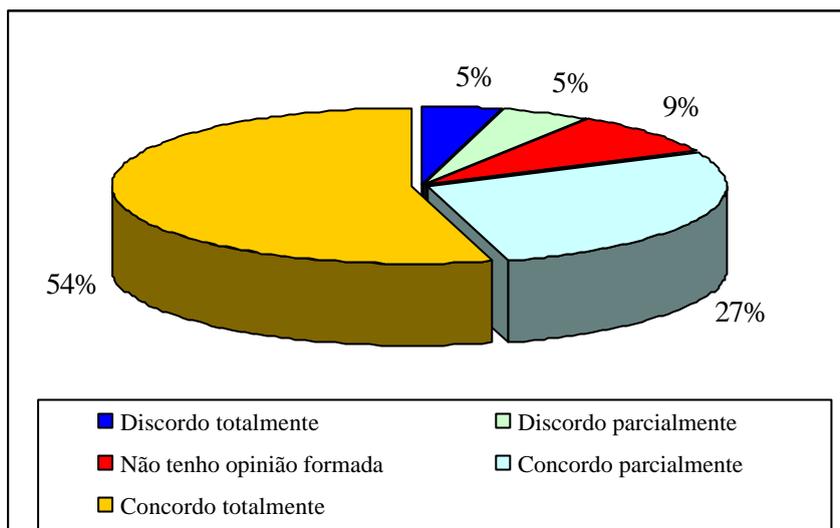
A mensuração do conhecimento como integrada à estratégia da cooperativa foi assim interpretada:



Fonte: Autoria.

Figura 25 – Incidência da mensuração do conhecimento integrada à estratégia da cooperativa

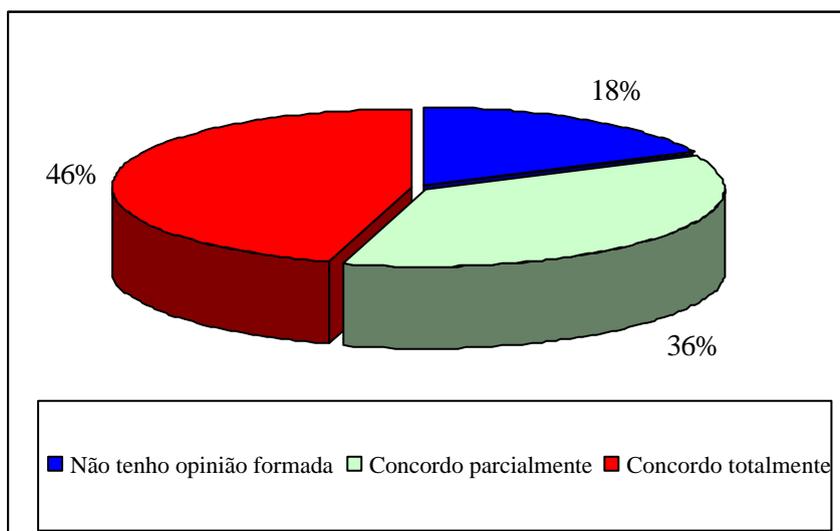
Buscou-se saber dos entrevistados qual a relevância da gestão do conhecimento em algumas práticas que foram apresentadas no questionário da pesquisa, a partir da qualificação orientada pela cooperativa. Os resultados seguintes confirmam quanto ao fato de os cursos e treinamentos fazerem parte de um programa conhecido da cooperativa.



Fonte: Aatoria.

Figura 26 – Cursos e treinamentos como parte de qualificação orientada pela cooperativa

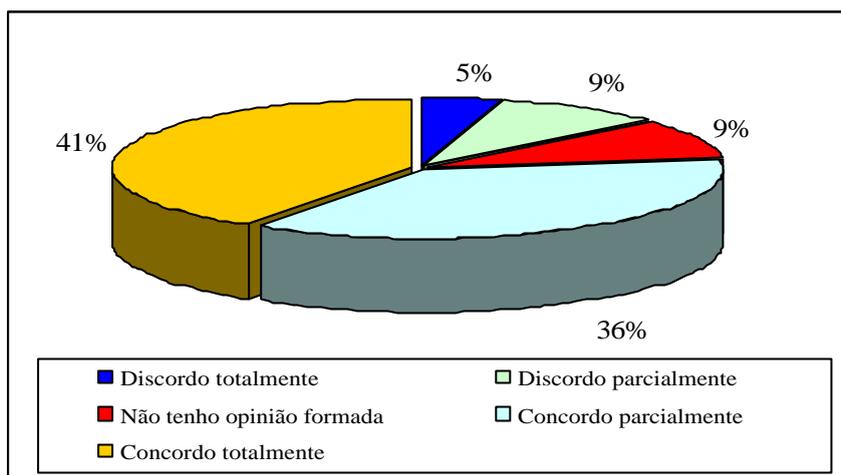
Quanto aos cursos e treinamentos coincidirem, às vezes, com o programa de gestão do conhecimento:



Fonte: Aatoria.

Figura 27 – Coincidência de cursos e treinamentos com programas de gestão do conhecimento

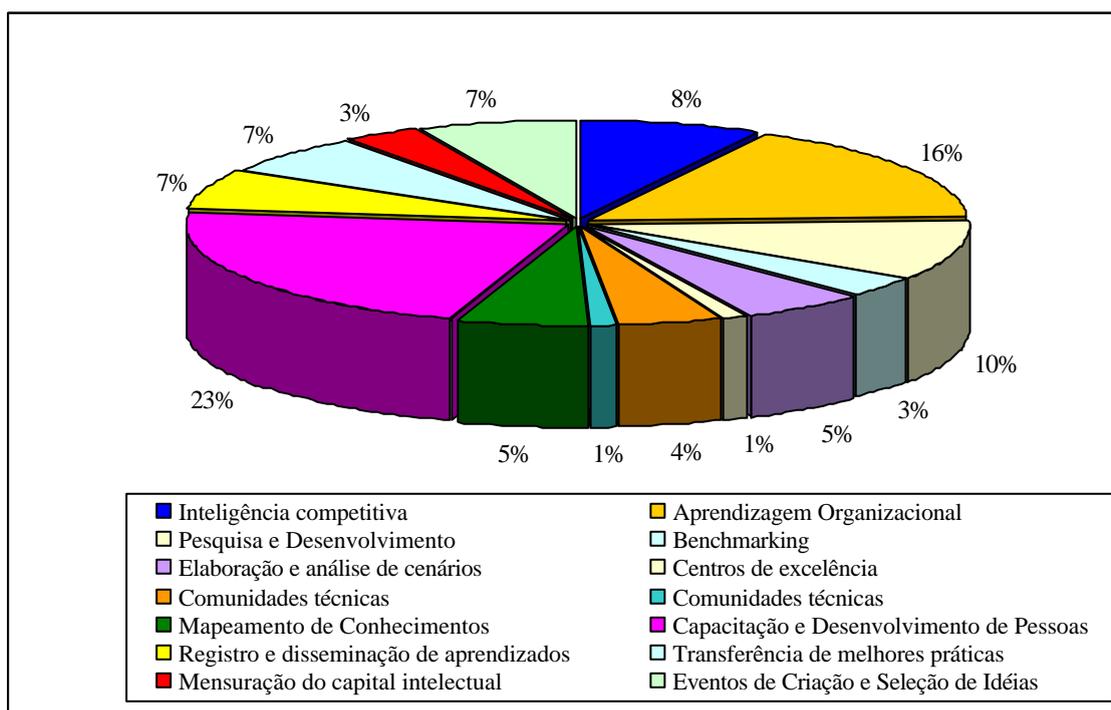
E quanto aos cursos e treinamentos acontecerem mediante demanda pontual:



Fonte: Autoria.

Figura 28 – Ocorrência de cursos e treinamentos com demanda pontual

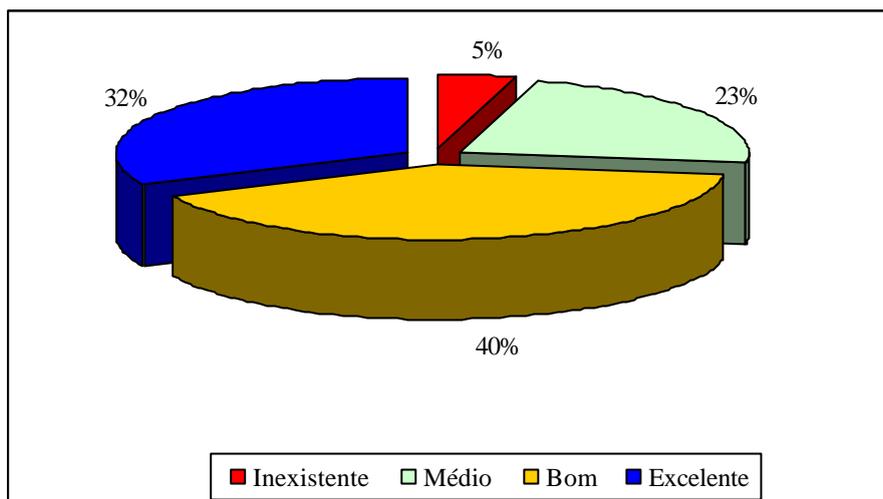
Perguntado quanto às práticas da gestão do conhecimento implementadas na cooperativa, destacam-se as seguintes, apresentadas no gráfico a seguir:



Fonte: Autoria.

Figura 29 – Práticas da gestão do conhecimento implementadas na cooperativa

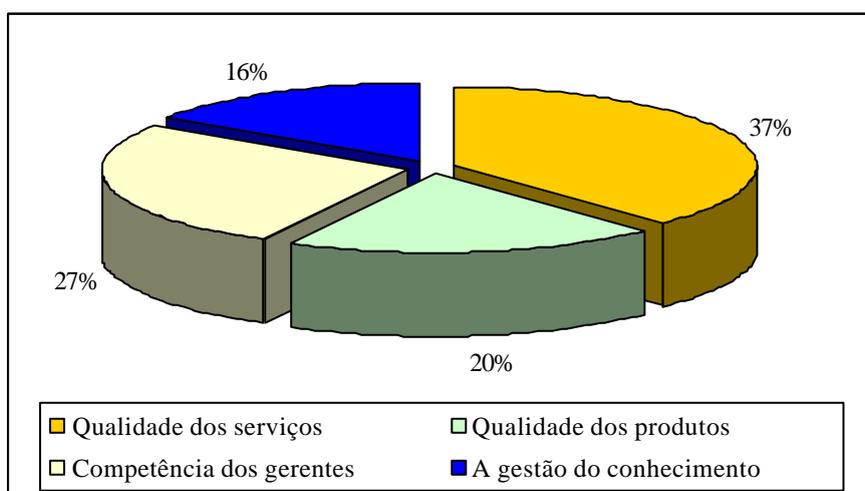
Na questão que buscou saber se a condução dos cursos e treinamentos desenvolvidos sob a orientação da empresa está aliada à estratégia da cooperativa, as respostas confirmam o seguinte:



Fonte: Autoria.

Figura 30 – Condução de cursos e treinamentos sob orientação da cooperativa

Quanto à principal característica da cooperativa que confere vantagem perante os concorrentes, os entrevistados assim responderam à pesquisa:



Fonte: Autoria.

Figura 31 – Características da cooperativa responsável pela vantagem competitiva

Analisando-se os dados apresentados, é importante observar a confirmação por 95% dos entrevistados, acerca do reconhecimento de dimensões do processo de criação de um novo conhecimento na cooperativa.

Dessas dimensões são citadas com maior incidência a aprendizagem e a experimentação, ou seja, elementos que podem ser adquiridos individualmente pela pessoa, primeiro, no processo de aprendizagem e depois, aprendendo com as próprias experiências.

Dos resultados observa-se que, de um lado, os procedimentos internos que visam a criação do conhecimento na cooperativa incluem a valorização das relações entre clientes, fornecedores e concorrentes como um dos procedimentos mais frequentes. Para que ocorra essa valorização as cooperativas identificam, diferenciam e adaptam os produtos e serviços aos clientes, no sentido de interagir proativamente promovendo a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e coletivo no campo humano, por meio de troca de conhecimento com os profissionais das diversas áreas da cooperativa.

De outro lado, se destacam na criação do conhecimento os elementos externos à cooperativa, sob a forma de cursos e treinamentos. Esses dados são apontados na figura 12 e destacam maior incidência na alternativa de cursos e treinamentos e viagens técnicas, ou seja, a busca de dados e informações que são transformados em conhecimento interno e de âmbito coletivo, têm origem no ambiente externo da cooperativa.

Para que ocorra, então, a captura do conhecimento, a cooperativa utiliza como procedimentos internos, especialmente, o incentivo à formação de seus colaboradores nas diversas áreas do conhecimento, valorizando os profissionais que detêm e buscam o conhecimento e o autodesenvolvimento.

Além disso, a cooperativa utiliza como procedimento interno à captura do conhecimento, o incentivo à aquisição de habilidades e experiências que permitam manter as competências essenciais do profissional.

Após utilizar-se de procedimentos internos que visam à captura do conhecimento, os resultados da pesquisa revelaram como preocupação da cooperativa quanto ao conhecimento adquirido, a avaliação da aplicabilidade dos conhecimentos individuais no campo prático da organização, da qualidade e de sua aplicabilidade, bem como a avaliação da formação acadêmica individual dos profissionais colaboradores.

Analisando-se os resultados foi possível constatar que as cooperativas da pesquisa detêm, de forma reconhecida, procedimentos de organização e codificação do conhecimento, que foram citados pelos entrevistados destacando-se, mais uma vez, os cursos e treinamentos periódicos que são realizados por elas.

É possível que a ocorrência da criação do conhecimento por meio da participação dos colaboradores em cursos e treinamentos externos possua duas vertentes: uma delas implica na percepção que o diretor ou o responsável pelos recursos humanos da cooperativa revela em relação ao aprendizado individual e coletivo, definindo períodos de treinamento aos colaboradores sem um prévio estabelecimento das necessidades internas de cada área, setor ou mesmo atividade/operação que necessite dessa aprendizagem.

A outra vertente se coaduna diretamente com a primeira e tem sua origem no Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), responsável pelo ensino, formação profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras. O SESCOOP investe continuamente nos cooperados, dirigentes e empregados, contribuindo na profissionalização da gestão das cooperativas³. Assim, diante da oferta de cursos e treinamentos por parte dessa instituição, percebe-se que há facilitação quanto ao ingresso dos elementos externos na formação dos profissionais/colaboradores que atuam nas cooperativas e essa condição influencia diretamente no processo de criação do conhecimento. É preciso registrar que esse processo é entendido pelas cooperativas como um elemento externo amplamente positivo e relevante no processo de criação do conhecimento.

Analisando-se os resultados constata-se que algumas cooperativas da pesquisa utilizam procedimentos internos na disseminação do conhecimento. O procedimento mais incidente consiste, após a realização de palestras, cursos, simpósios, seminários, experimentos a campo, nas reuniões de departamentos, aonde utiliza-se de comunicação verbal para disseminar o conhecimento.

É possível reconhecer a compreensão de que o conhecimento residente na cooperativa se dissemina quando da participação de alguns dos colaboradores nesses eventos, enquanto que, para os demais, são disponibilizados relatos do conhecimento capturado e assim, disseminado.

Com relação à função de mensurar o conhecimento na cooperativa, os resultados da pesquisa revelam que o processo de mensuração tem como elementos o atingimento das metas e a manutenção da competitividade da cooperativa no âmbito dos serviços e de produtos, considerados em nível de organização, e através da competência, do interesse e das atitudes de cada indivíduo que atua na empresa, considerado em nível individual. Nesse sentido, a maioria das respostas confirma que a qualificação individual e coletiva orientada pela cooperativa faz parte do programa de gestão do conhecimento, sendo que 46% dos entrevistados concordam que os cursos e treinamentos oferecidos pelas cooperativas coincidem com esse programa e, para 41% dos entrevistados, os cursos e treinamentos ocorrem com demanda pontual.

A partir desses dados é possível verificar uma relação entre a periodicização dos cursos e treinamentos ofertados pelo SESCOOP e a sua realização pelas cooperativas.

³ Disponível em: <<http://www.sescoop.org.br/Default.aspx?tabid=53>>.

O reconhecimento de que a gestão do conhecimento tem manifestado a ação prática nas cooperativas é confirmado pelos entrevistados destacando-se a capacitação, o desenvolvimento de pessoas e a aprendizagem organizacional.

A maioria dos entrevistados reconhece que a condução dos cursos e treinamentos desenvolvidos sob a orientação da empresa está aliada à estratégia da cooperativa: as alternativas bom e excelente apontam uma somatória de 72% na figura 30.

No entanto, analisando-se os resultados do estudo, a característica da cooperativa que confere vantagem perante os concorrentes deixa a gestão do conhecimento em quarta colocação no *ranking* de respostas, evidenciando características como qualidade dos serviços e competência dos gerentes, seguido da qualidade dos produtos, apontados na figura 31 deste trabalho.

4.2 ANÁLISE DO GRAU DE ADERÊNCIA

A análise do grau de aderência das cooperativas pesquisadas às funções da gestão do conhecimento é realizada computando-se as notas de 0 até 4, conforme anexo. A distribuição percentual de incidência das funções em cada uma das cooperativas, individualmente, tem como critério a frequência das notas entre 3 e 4 para cada uma das funções da gestão do conhecimento do estudo⁴.

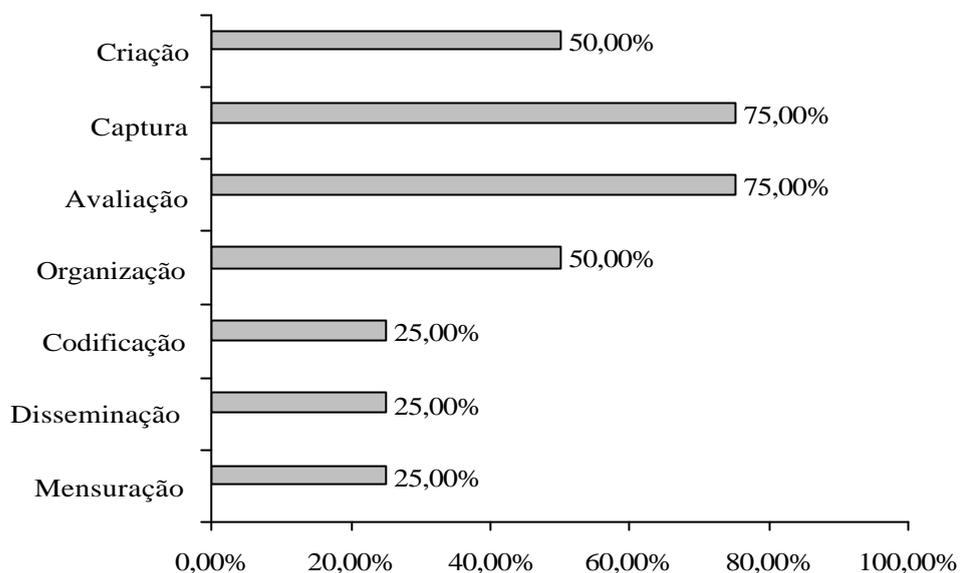
Calcula-se a frequência percentual de cada uma das funções da gestão do conhecimento representadas pelas Notas 3 e 4, para cada organização cooperativa da pesquisa observando duas variáveis: o Grau de Aplicação das funções da gestão do conhecimento e a Integração dessas funções à estratégia da empresa.

Acerca do grau de aderência das funções da gestão do conhecimento, realiza-se o cálculo da incidência de integração dessas funções às estratégias da cooperativa. A presença dessa integração representa o quanto a gestão do conhecimento na cooperativa tem em foco utilizar esse ativo nas estratégias da organização.

Na seqüência apresenta-se, primeiramente, a representação gráfica da distribuição de frequência das funções da gestão do conhecimento, individualmente para cada organização cooperativa. Após, apresenta-se a média, com relação à distribuição de frequência por extratos de níveis dos entrevistados (gerencial e operacional), de todas as organizações cooperativas.

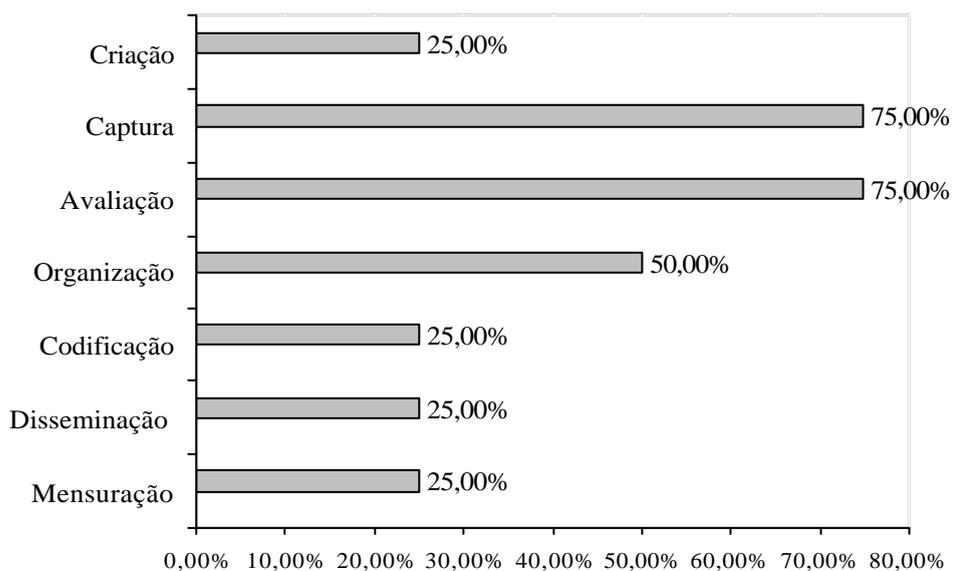
⁴ As alternativas de resposta compreendem as Notas 0, 1, 2, 3 e 4, conforme Apêndice 1.

Com relação a Camisc, por exemplo, a função Criação do conhecimento apresentou 50% das notas entre 3 e 4, ou seja, metade dos respondentes apontou maturidade desta função em sua cooperativa. A seguir, os demais resultados.



Fonte: Autoria.

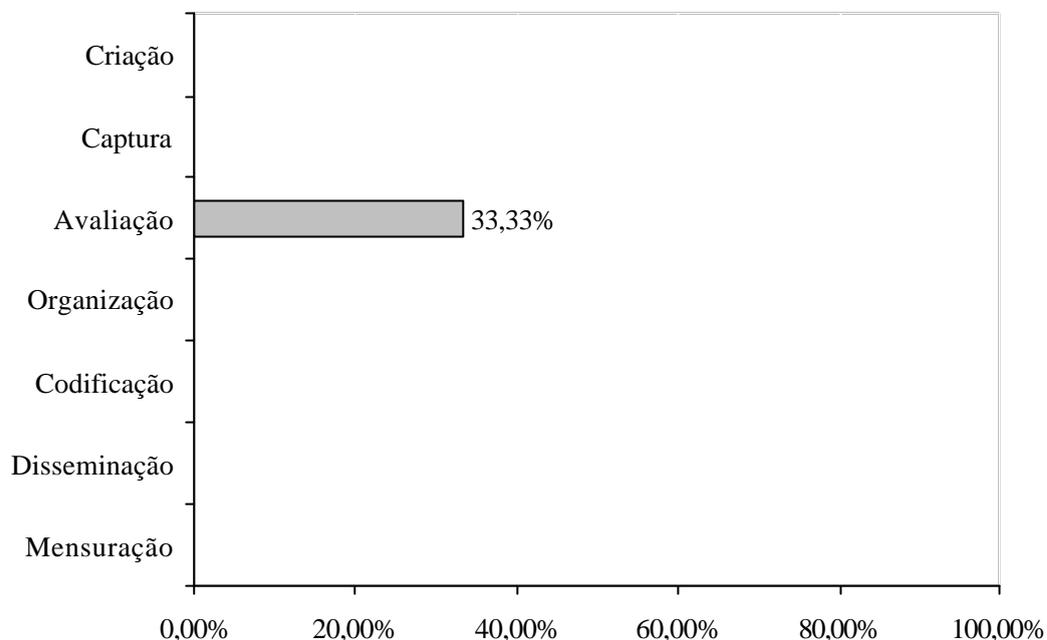
Figura 32 – Frequência percentual do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento na Camisc



Fonte: Autoria.

Figura 33 – Frequência percentual do grau de integração das funções da gestão do conhecimento à estratégia da Camisc

Na Coagro os percentuais representativos do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento e de sua incidência integrada à estratégia da cooperativa são mostrados nos gráficos a seguir:

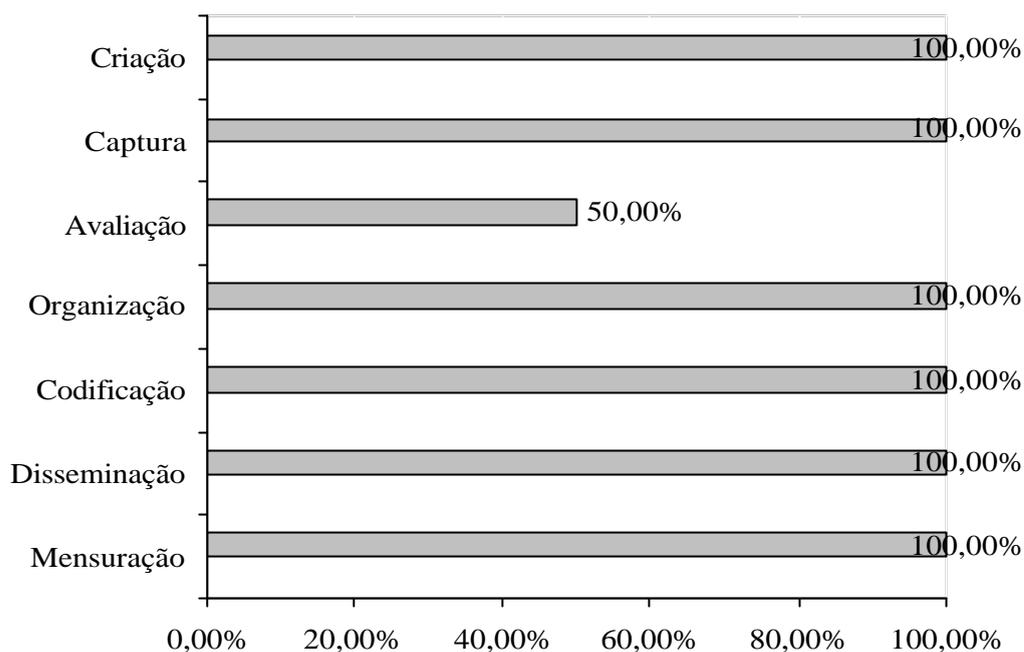


Fonte: Autoria.

Figura 34 – Frequência percentual do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento na Coagro

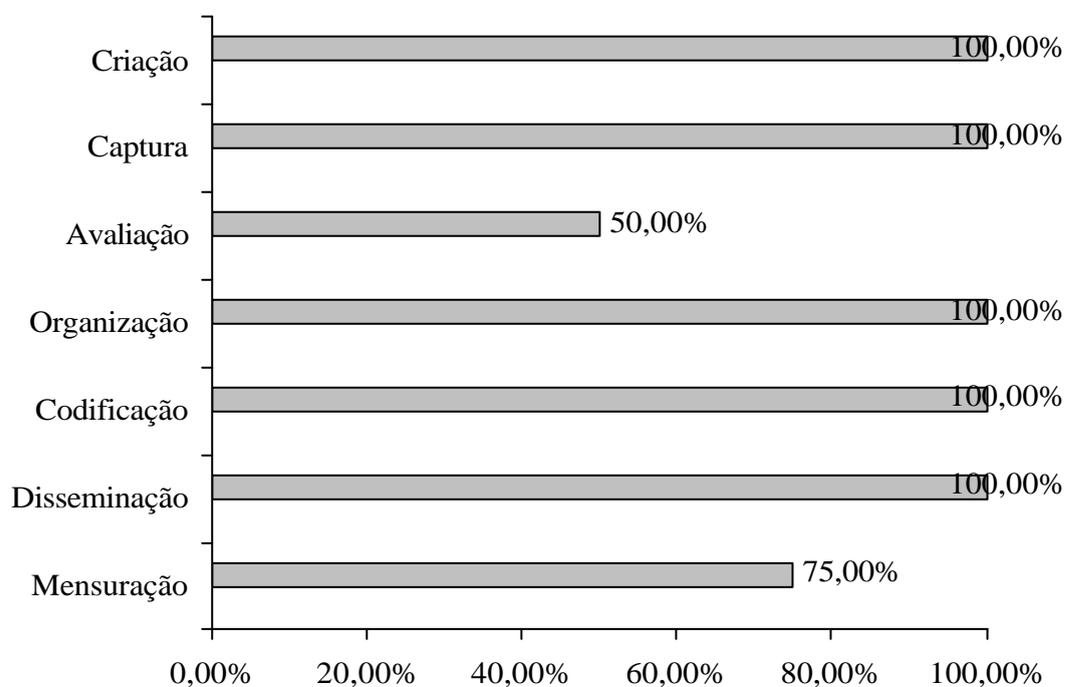
Com relação à frequência percentual do grau de incidência das funções da gestão do conhecimento integrada à estratégia da Coagro, a pesquisa não obteve respostas para as Notas 3 e 4.

Quanto a Coamo, foram elaborados os percentuais do grau de aplicação da função criação do conhecimento e da incidência dessa função integrada à estratégia da cooperativa; os resultados são mostrados a seguir:



Fonte: Autoria.

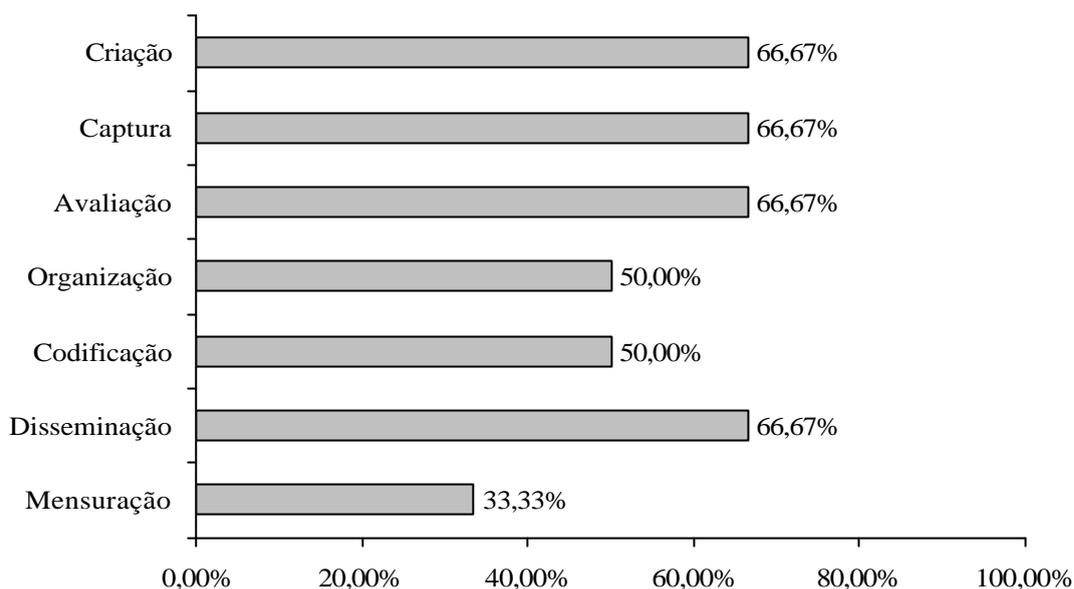
Figura 35 – Frequência percentual do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento na Coamo



Fonte: Autoria.

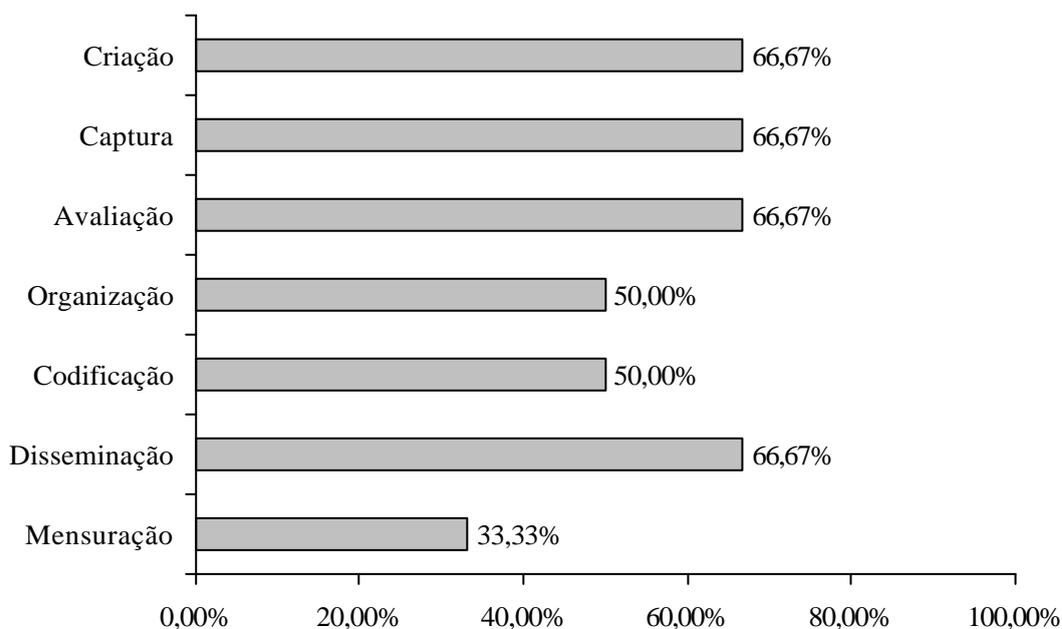
Figura 36 – Frequência percentual do grau de integração das funções da gestão do conhecimento à estratégia da Coamo

Os percentuais representativos do grau de aplicação da função criação do conhecimento e da incidência dessa função integrada à estratégia da Coasul são os seguintes:



Fonte: Autoria.

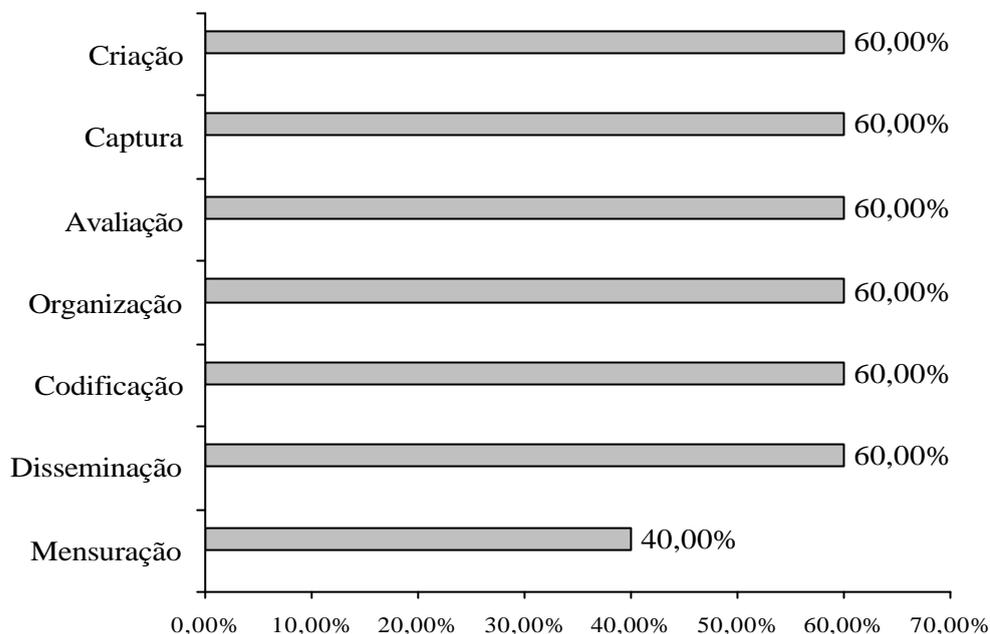
Figura 37 – Frequência percentual do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento na Coasul



Fonte: Autoria.

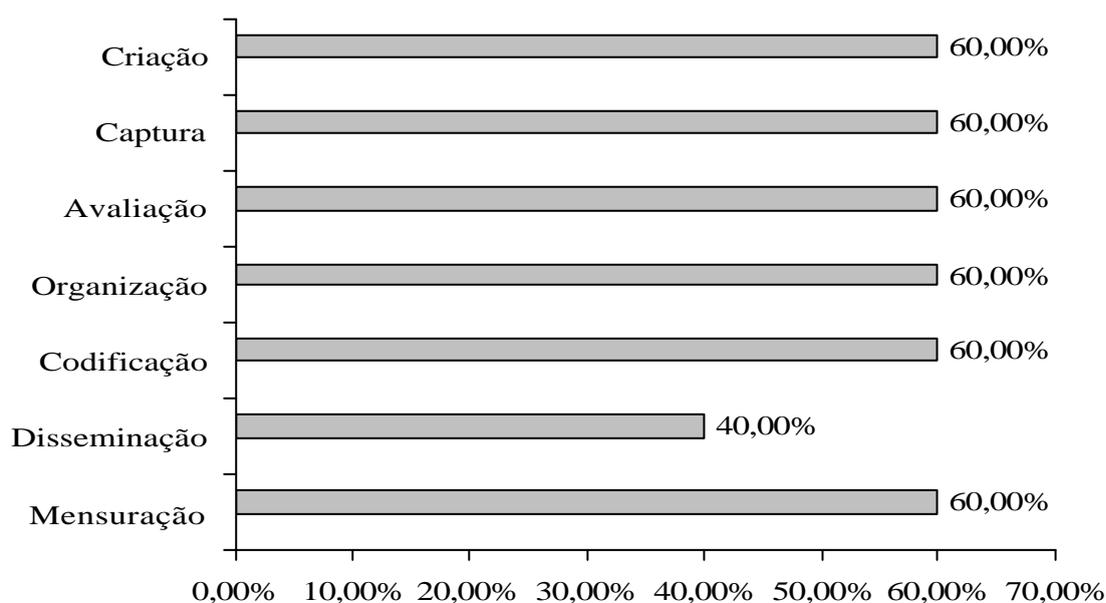
Figura 38 – Frequência percentual do grau da integração das funções da gestão do conhecimento à estratégia da Coasul

Por fim, apresentam-se os percentuais representativos do grau de aplicação da função criação do conhecimento e da incidência dessa função integrada à estratégia do Sicredi:



Fonte: Autoria.

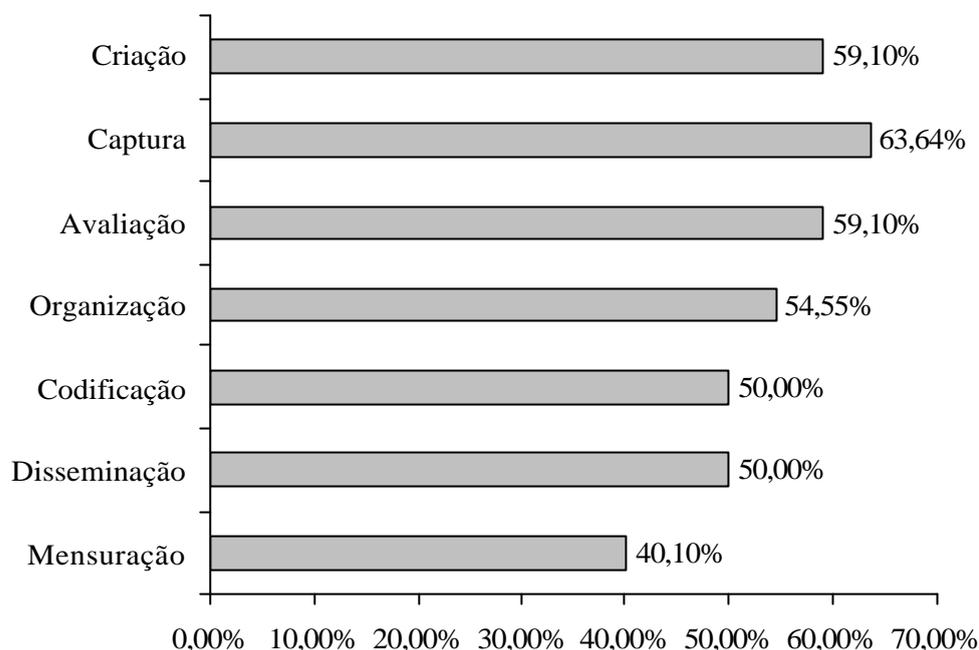
Figura 39 – Frequência percentual do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento do Sicredi



Fonte: Autoria.

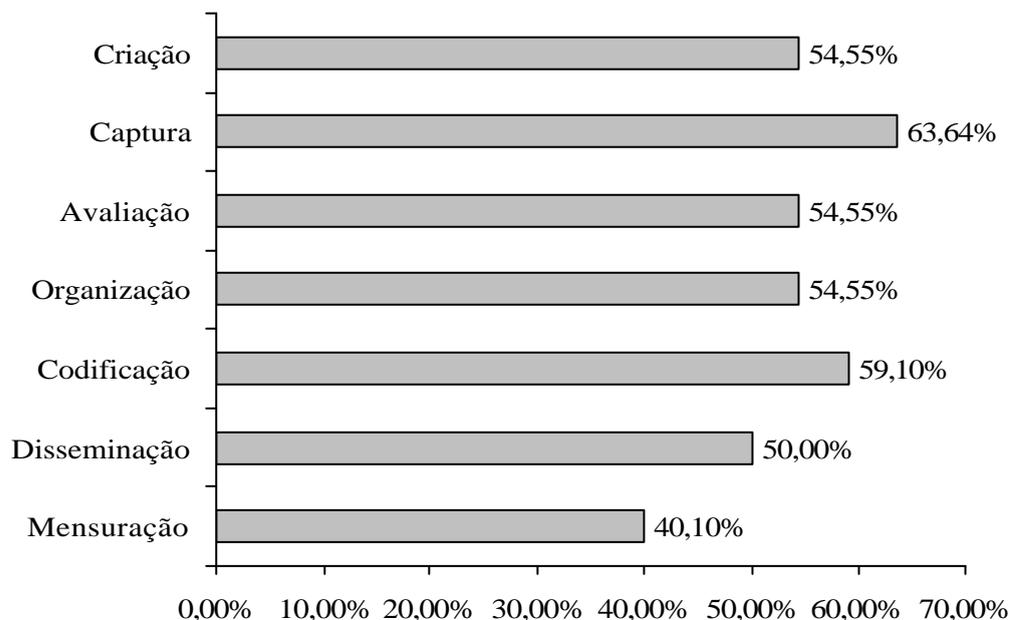
Figura 40 – Frequência percentual do grau de integração das funções da gestão do conhecimento integrada à estratégia do Sicredi

Quanto ao percentual geral de cada uma das funções da gestão do conhecimento nas cooperativas da pesquisa, assim se concretizou:



Fonte: Autoria.

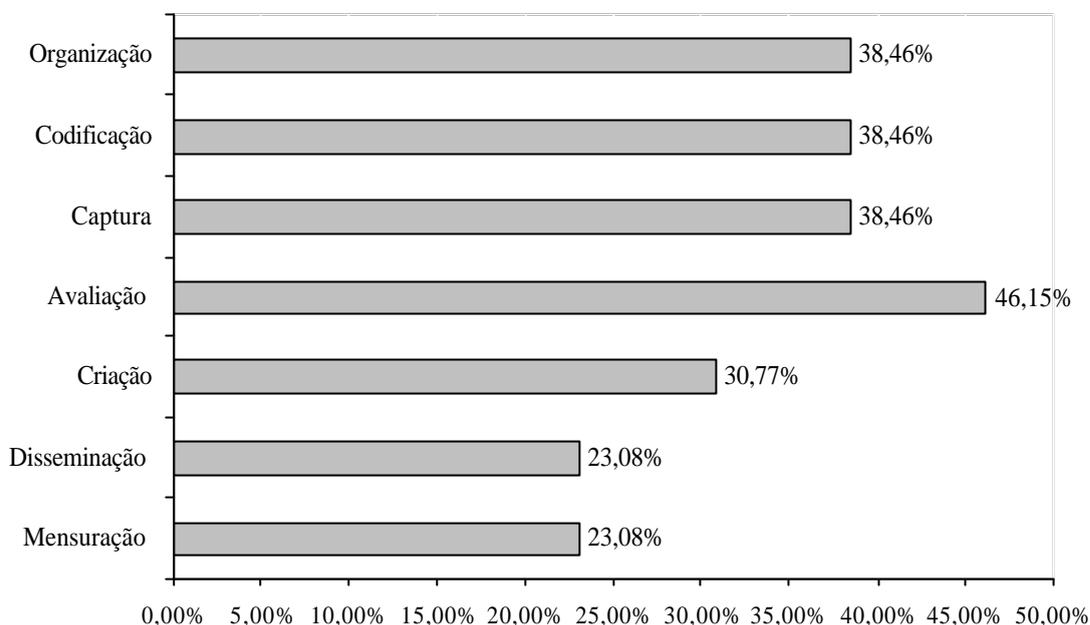
Figura 41 – Frequência percentual geral do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento



Fonte: Autoria.

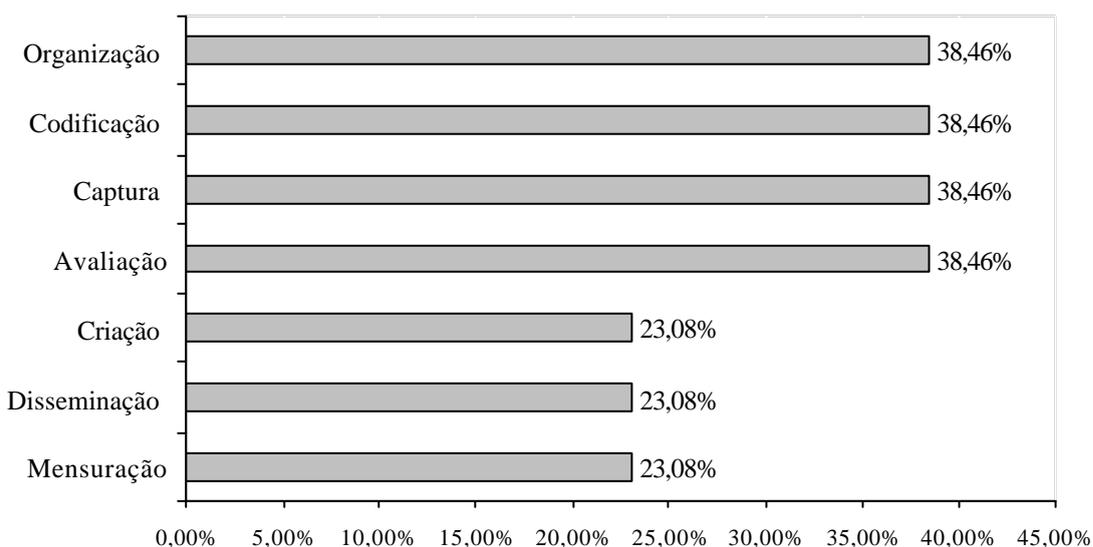
Figura 42 – Frequência percentual geral do grau de integração das funções da gestão do conhecimento à estratégia das cooperativas da pesquisa

Quanto aos percentuais gerais obtidos para a amostra dividida em níveis gerenciais e operacionais, assim se apresentam: para o nível gerencial, os gráficos a seguir.



Fonte: Autoria.

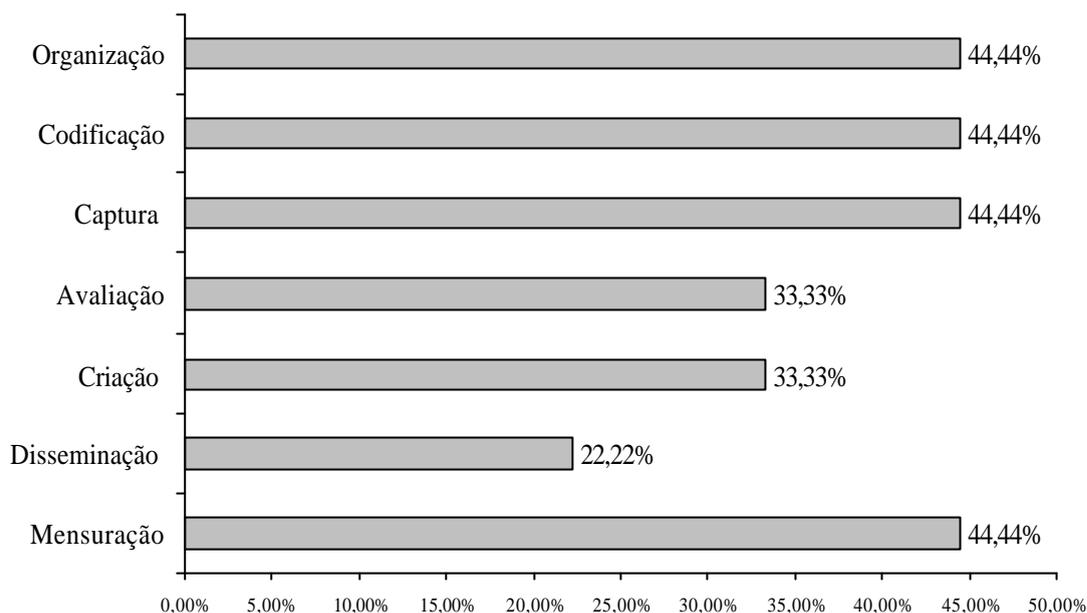
Figura 43 – Frequência percentual geral do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento na opinião do nível gerencial das organizações cooperativas da pesquisa



Fonte: Autoria.

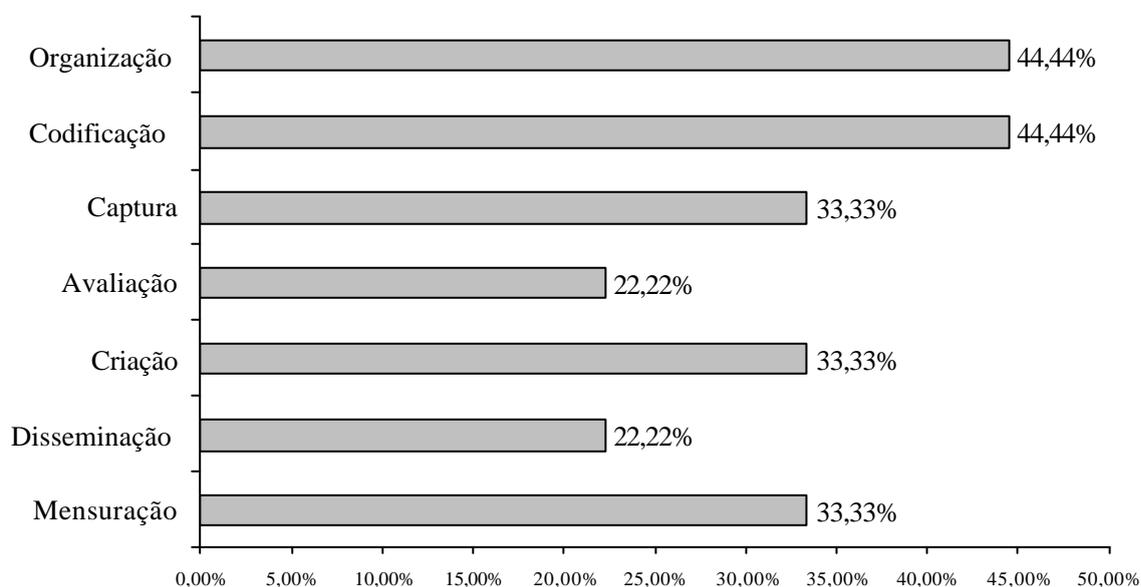
Figura 44 – Frequência percentual geral do grau de integração das funções da gestão do conhecimento à estratégia das organizações cooperativas na opinião do nível gerencial

Para a frequência percentual geral do nível operacional, os gráficos a seguir:



Fonte: Autoria.

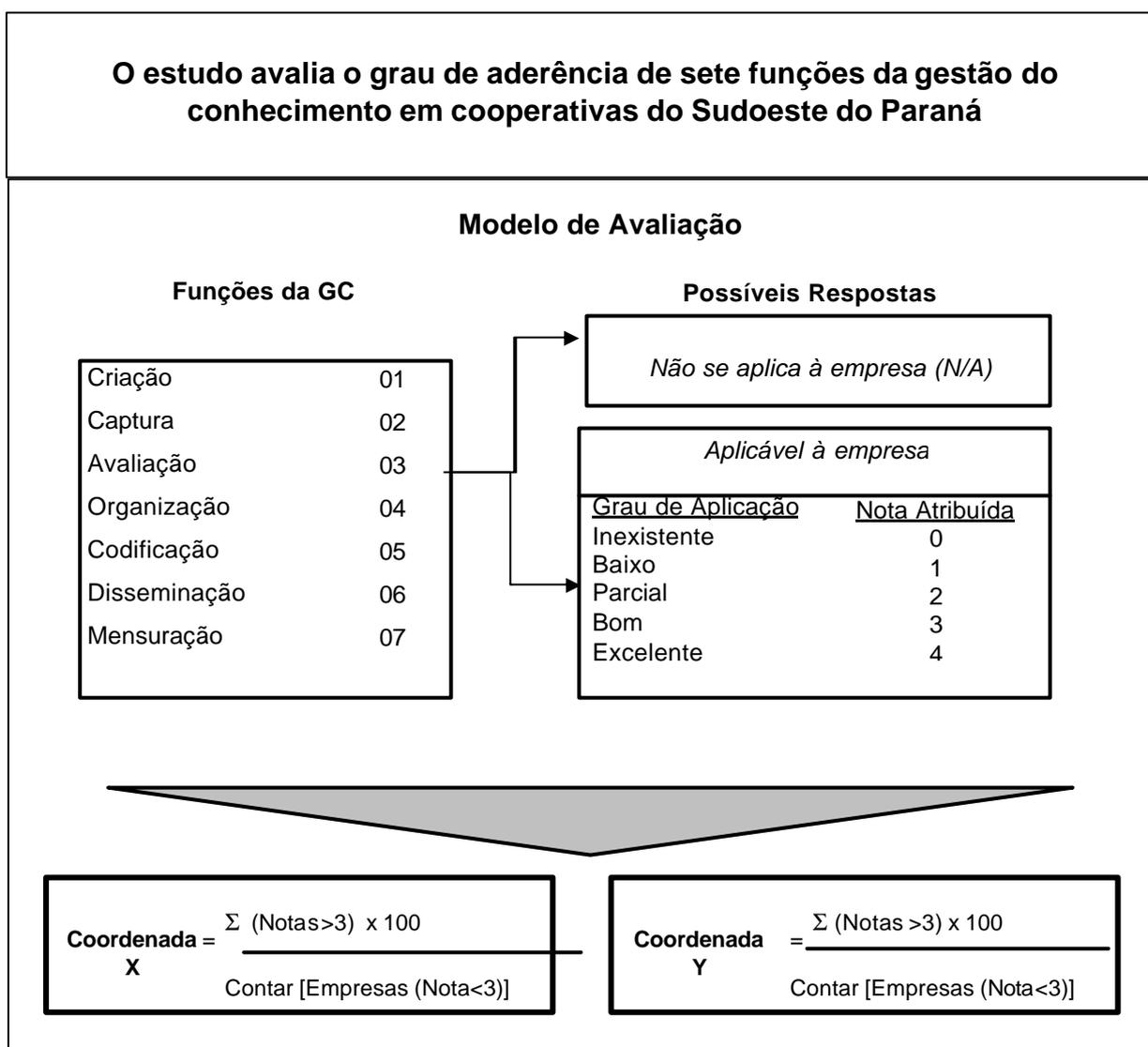
Figura 45 – Frequência percentual geral do grau de aplicação das funções da gestão do conhecimento na opinião do nível operacional das organizações cooperativas da pesquisa



Fonte: Autoria.

Figura 46 – Frequência percentual geral do grau de integração das funções da gestão do conhecimento à estratégia das organizações cooperativas na opinião do nível operacional

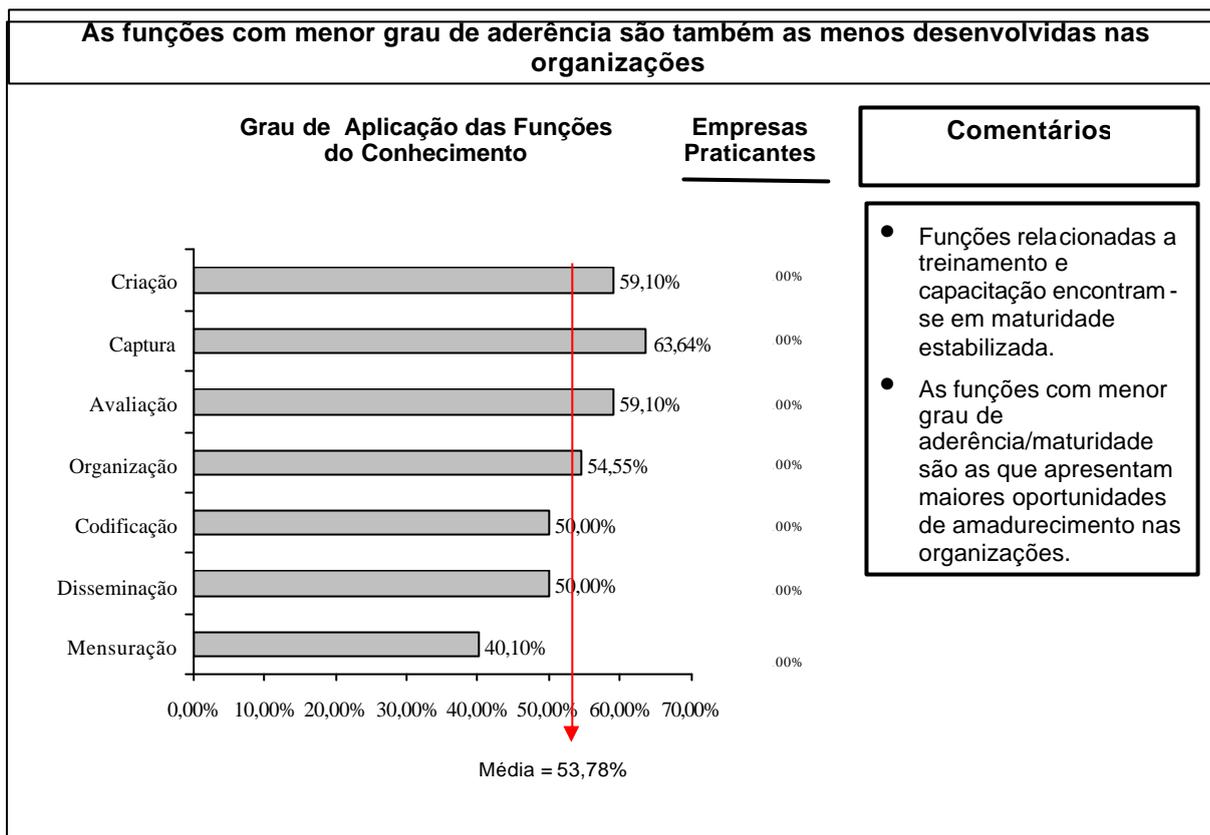
Por fim, o gráfico a seguir apresenta os critérios para a análise do grau de aderência das 7 (sete) funções da gestão do conhecimento nas cooperativas do estudo:



Fonte: Autoria.

Figura 47 – Modelo de avaliação do grau de aderência

A distribuição de freqüência das duas variáveis, aplicação da função e nível de integração á estratégia da empresa, irão constituir o par ordenado (x : y) para cada uma das funções, em um plano cartesiano que determina quatro quadrantes. No gráfico seguinte são apresentados os níveis agregados em percentuais de freqüência da aplicação das funções da gestão do conhecimento.



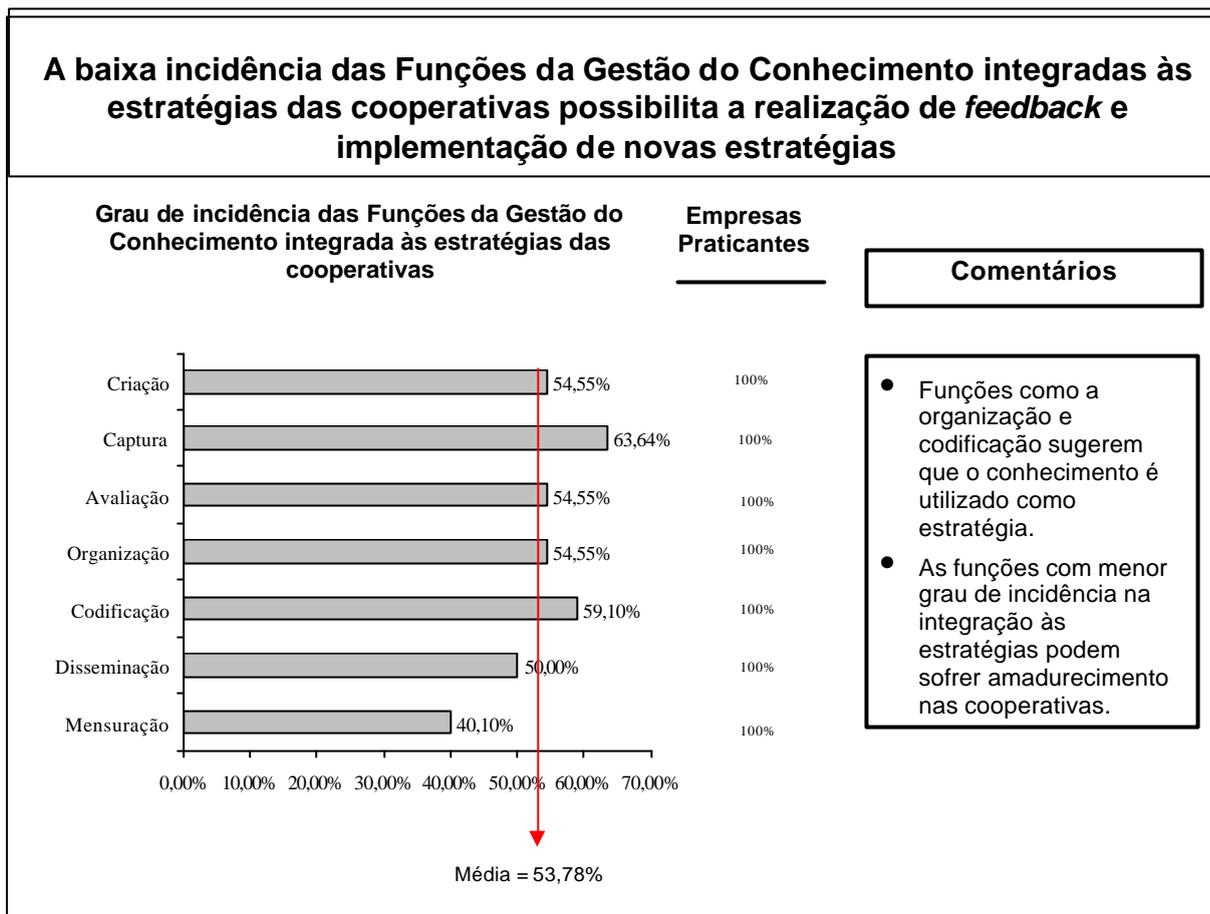
Fonte: Autoria.

Figura 48 – Níveis agregados em percentuais de freqüência na aplicação das funções da gestão do conhecimento

Analisando-se os resultados observa-se que a criação e avaliação do conhecimento apresentam um percentual de freqüência de 59,10% quanto à maturidade na aplicação das funções da gestão do conhecimento.

Com percentual de 63,64% a função captura do conhecimento se destaca das demais; as funções codificação e disseminação do conhecimento aparecem com índice percentual de 50,00% e a função organização, com 54,55%. Por último, a função mensuração do conhecimento aponta um percentual de 40,10%. Todas essas funções da gestão do conhecimento são apresentadas quanto à maturidade na aplicação nas organizações cooperativas do estudo.

No gráfico seguinte o estudo avaliou a incidência das funções do conhecimento integradas às estratégias em organizações cooperativas do Sudoeste do Paraná.



Fonte: Autoria.

Figura 49 – Níveis agregados em percentuais de frequência das funções da gestão do conhecimento integrada às estratégias das organizações cooperativas quanto à maturidade

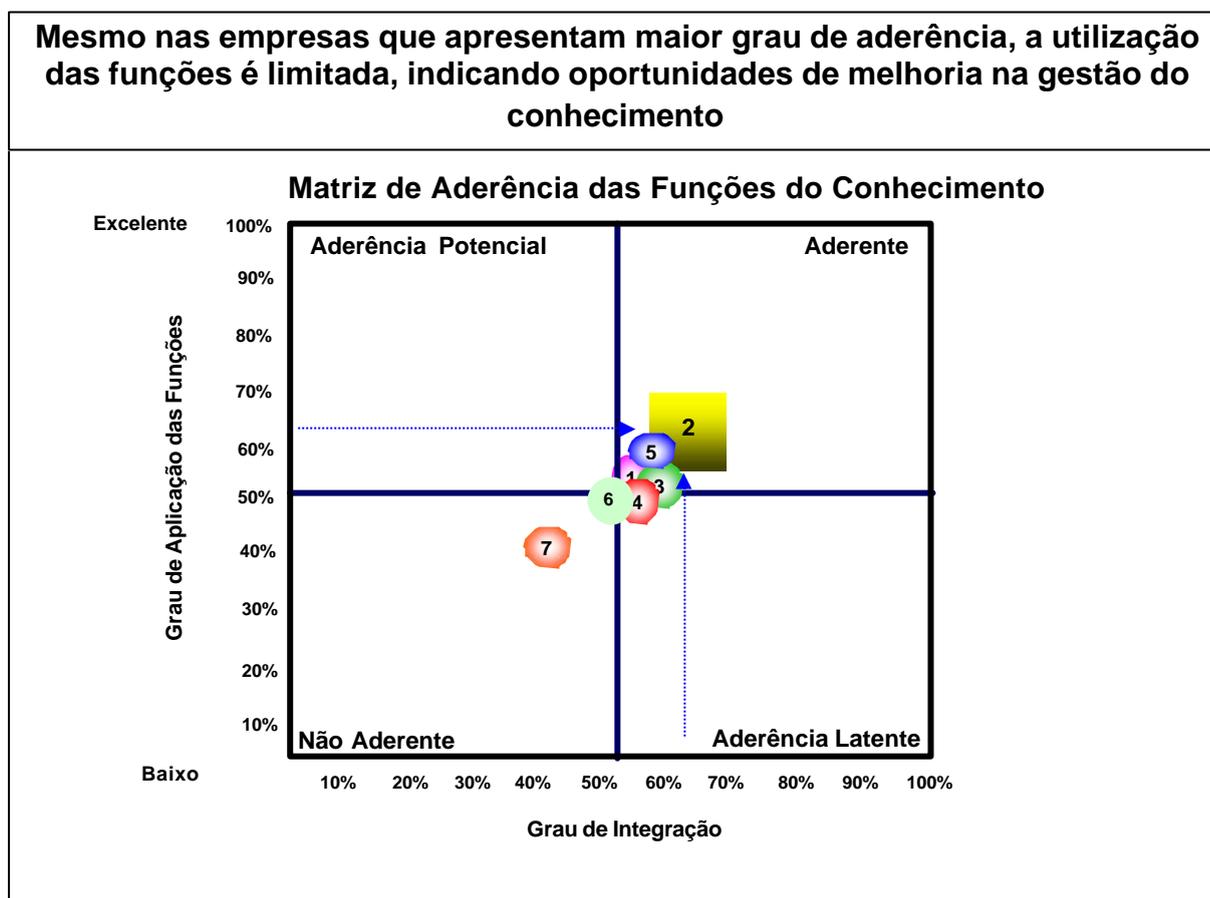
Com relação à frequência percentual das funções da gestão do conhecimento integrada às estratégias das organizações cooperativas quanto à maturidade, os dados revelam destaque da função captura do conhecimento, com 63,64% de notas entre 3 e 4.

A codificação do conhecimento fica em segunda colocação com frequência percentual de 59,10%. A criação, avaliação e a organização do conhecimento são indicadas pela pesquisa com 54,55% em sua maturidade; a disseminação aparece com 50,00% de incidência e a mensuração com 40,10%.

A matriz de aderência das funções pesquisadas, portanto, localizou-se predominantemente em três quadrantes da Matriz de Aderência das Funções do Conhecimento, matriz esta que apresenta o primeiro quadrante como um nível mais desenvolvido na adoção e aplicação das funções, bem como alto grau de percepção de que essa função compõe a estratégia do setor. No 1º quadrante estão as funções captura (2), criação (1), avaliação (3), organização (4), codificação (5). A função da gestão do

conhecimento - disseminação (6) – situa-se bem no centro da Matriz, com frequência percentual de 50,00%. Apenas a mensuração do conhecimento (7) se encontra no 3º quadrante da Matriz de Aderência.

Esse posicionamento das funções da gestão do conhecimento é mostrado no gráfico a seguir:



Fonte: Autoria.

Figura 50 – Grau de aderência das funções da gestão do conhecimento em cooperativas

Apresentados os gráficos com os indicadores obtidos na pesquisa, observa-se que, quanto ao grau de aderência obtido pela distribuição de frequência, a função Captura do conhecimento alcança o 1º quadrante da Matriz de Aderência das Funções do Conhecimento e constatou-se que essa função tem se destacado em todas as cooperativas da pesquisa, geralmente com a influência de agentes externos a organização.

Analisando-se os resultados da pesquisa, confirmam-se as justificativas que motivaram a construção deste trabalho, de que a Gestão do Conhecimento é tema recorrente em todas as organizações modernas, ainda que não adotado pela maioria, e de que o

desenvolvimento do conhecimento estará intrinsecamente ligado à área da gestão estratégica das organizações.

O entendimento obtido das respostas da pesquisa aponta que a criação do conhecimento nas cooperativas corresponde, principalmente, à aquisição de conhecimento através de aprendizagem em cursos, treinamentos, palestras, encontros, entre outros eventos que são proporcionados aos colaboradores das organizações, elemento fartamente assinalado pelos entrevistados.

Soube-se que o SESCOOP é a entidade responsável pela educação, formação profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras, implicando em atuações periódicas sob a forma de treinamentos e cursos. Ao término de cada um desses eventos, todo o conhecimento que foi adquirido pelos participantes é levado para o interior da organização, momento em que deveria ser tratado e também, seguir o curso das demais funções.

No entanto, conforme se observa na figura 50, apenas a função mensuração situa-se no 3º quadrante, significando que ainda encontra-se em fase de imaturidade nas organizações da pesquisa e na Matriz de Aderência das Funções do Conhecimento.

Detendo-se quanto aos resultados da pesquisa, compreende-se que a Captura do conhecimento, que permanece no 3º quadrante, se apresenta como oportunidade às cooperativas para alcançar a maturidade no modo de gestão, de maneira que todas as funções do conhecimento passem a ser processos integrantes da Gestão do Conhecimento. Um questionamento que, sem dúvida, pode gerar futuras pesquisas neste campo definiu-se assim: Se há, comprovadamente, maturidade nas funções da gestão do conhecimento, que se localizam no 1º quadrante da Matriz de Aderência das Funções do Conhecimento, em todas as cooperativas da pesquisa, que perspectivas podem ser delineadas para que esse conhecimento siga todas as etapas da Gestão do Conhecimento rumo à Gestão Estratégica da organização?

Vale-se, para esse questionamento, dos registros de Pinheiro de Lima; Lezana (2005, p.181), a respeito da estratégia e de sua definição como um conjunto de competências requeridas, entendidas como referência para a concepção da 'estrutura' organizacional. A estratégia competitiva, portanto, aliada ao padrão de concorrência "[...] definem um conjunto de competências requeridas para a competição e sustentação de um determinado posicionamento competitivo".

Segundo os autores referenciados, a manutenção das competências requer o dimensionamento de espaços nos quais sejam implementadas a gestão participativa e a criação do conhecimento. Nesses espaços, denominados de espaços organizacionais, duas

dimensões auxiliam no desenvolvimento da ação organizacional e para a estrutura do desenho dos atuais sistemas: a Gestão do Conhecimento e a Gestão Participativa (PINHEIRO LIMA; LEZANA, 2005).

Do aporte a esses comentários entende-se que a adesão às funções do conhecimento por parte das organizações cooperativas, destacando-se a função da captura do conhecimento, precisa fazer parte de um composto organizacional que inclua a capacitação e o desenvolvimento da gestão do conhecimento. Positivamente a pesquisa apontou igual percepção nos diferentes níveis funcionais, gerencial e operacional, quanto a aplicação e integração das funções da gestão do conhecimento á estratégia das cooperativas.

Neste capítulo foram apresentados os dados coletados na pesquisa de campo, analisados os seus resultados e discutida a posição das funções do conhecimento quanto a sua adesão por parte das organizações cooperativas.

Verificou-se que a gestão do conhecimento caminha timidamente nas organizações cooperativas selecionadas para o estudo, embora uma de suas principais funções – a captura do conhecimento – tenha sua presença apontada com destaque pelo estudo, acompanhada de perto pelas demais funções.

Após apresentar os resultados e analisá-los, finaliza-se o presente trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Testar a adoção de práticas e funções da gestão do conhecimento é uma forte indicação de que as empresas avançam no sentido de buscarem no conhecimento o núcleo de seu desenvolvimento, atingir vantagem competitiva e se perpetuem no mercado. Cada vez mais as empresas lançam mão de ações, estruturadas ou até mesmo desordenadas no sentido de promover o conhecimento; este trabalho buscou demonstrar até que ponto as organizações adotam medidas específicas da Gestão do Conhecimento.

O objeto da pesquisa foi a adesão às funções da gestão do conhecimento como modelo de gestão nas organizações cooperativas selecionadas para o estudo, no pressuposto de que o conhecimento pudesse estar sendo gerido de modo empírico, distanciado destas funções que permitem alcançar todas as práticas organizacionais características da Gestão do Conhecimento..

Os resultados obtidos confirmam a presença formal e informal de funções da gestão do conhecimento nas organizações cooperativas pesquisadas, destacando-se a função captura do conhecimento como formalmente presente e em destaque, seguida pelas demais funções que aparecem no mesmo quadrante da Matriz de Aderência das Funções do Conhecimento, com pequenas diferenças na distribuição de frequência das mesmas.

A pesquisa revelou que as funções presentes nas organizações cooperativas estão sendo tratadas como práticas organizacionais, havendo uma lacuna quanto à função da gestão do conhecimento – mensuração, que se localiza no 2º quadrante da Matriz referida.

Neste trabalho foi desenvolvido um procedimento para conhecer o posicionamento das organizações cooperativas em relação ao desenvolvimento de funções da gestão do conhecimento no sentido de identificar em que níveis de aderência se encontram essas organizações.

Por fim, tomado como objetivo específico a intenção de estudar e desenvolver um modelo teórico para a gestão do conhecimento em organizações cooperativas, foi realizada pesquisa da literatura e selecionado o modelo organizacional proposto por Pereira et al. (2005) que prioriza a Gestão do Conhecimento.

Tendo enfoque nesse modelo organizacional buscou-se identificar e descrever no modelo desenvolvido as funções da gestão do conhecimento, testando a existência e execução das funções da gestão do conhecimento em organizações cooperativas para verificação da existência da Gestão do Conhecimento na empresa, do grau de aderência com que as funções da gestão do conhecimento aparecem nas cooperativas e se esse grau de

aderência estaria integrado à sua estratégia, por meio do desenvolvimento de um procedimento metodológico que pesquisou o posicionamento das organizações cooperativas em relação ao desenvolvimento das funções da gestão do conhecimento.

Foi testado o procedimento desenvolvido através de estudos de caso múltiplos e, na análise dos parâmetros de aderência das organizações cooperativas da pesquisa à Gestão do Conhecimento foram apontados os níveis de aderência das funções da gestão do conhecimento.

O processamento dos dados obtidos na pesquisa permitiu gerar um relatório conclusivo em relação ao posicionamento global das organizações estudadas, ao revelar que a aderência tem enfoque principal na função captura do conhecimento, seguida das demais funções que se encontram no mesmo estágio de maturidade aderente, permitindo que sejam traçados objetivos com relação à investimentos na sistematização, organização e estratégia de gestão voltadas ao conhecimento.

Considera-se respondida a problemática da pesquisa, enquanto identificada pela pesquisa de campo a presença, individual ou em grupo, de todas as funções do conhecimento nas práticas implementadas nas organizações cooperativas.

Pela importância que o assunto conhecimento e sua conseqüente gestão vem merecendo nas últimas décadas e, diante da expansão dos recursos tecnológicos que facilitam o acesso às informações e, em seqüência, à transformação das mesmas em conhecimento, considera-se que algumas limitações fizeram parte deste trabalho.

Cita-se como exemplo o fato de que se confirmou em destaque a função captura do conhecimento, a criação, a organização, a codificação e a disseminação desse conhecimento. Essa última função, a disseminação do conhecimento, abre caminho para a mensuração, ou seja, para a ocorrência de *feedback*, realimentação de informações, reaplicação das funções, enfim, a fomentação de um ciclo realimentador cumulativo entre inovação e seu uso, a exemplo do que expuseram Cândido; Araújo (2003, p. 38), quanto ao volume contínuo de informações veiculadas através de seus respectivos meios, que se traduz em “[...] necessidade de melhor gerenciamento dessas informações, de forma que as mesmas possam contribuir para melhor gestão do conhecimento nas empresas”.

Na pressuposição de que este trabalho possa ser valorizado no contexto do desenvolvimento do conhecimento a partir de seus resultados, confirma-se essa intenção porque quando se percebe a necessidade de conceber um modelo organizacional de Gestão do Conhecimento que favoreça a identificação do conhecimento, o mapeamento da adesão ou não de funções e práticas do conhecimento e da conseqüente real promoção do conhecimento

como competência central; determinante para alcançar vantagem competitiva sustentável, como objetivo essencial da administração.

A pesquisa desenvolvida sobre as funções da gestão do conhecimento, na medida do atendimento aos objetivos, remete a análise dos resultados a um novo desafio: elaborar um modelo organizacional que seja referência para que ocorra a adesão completa de todas as funções do conhecimento motivando a formulação de estratégias da empresa com base na Gestão do Conhecimento.

Espera-se que esse reconhecimento alcance propósitos de pesquisas novas e instigantes no campo da Engenharia de Produção e Sistemas e da Administração, pois a era do conhecimento já se expande e vem sobrepujando o inadimplemento do uso desses recursos à organização que deseja se manter competitiva a partir da formatação de suas estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABELL, D. F.; HAMMOND, J. S. Defining business and making the bridge to other strategic decisions. In: **Strategic market planning: problems and analytical approaches**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979. Cap. 8, p. 389-407.

ALMEIDA, D. A.; LEAL, F.; PINHO, A. F. de.; FAGUNDES, L. D. Gestão do Conhecimento na análise de falhas: mapeamento de falhas através de sistema de informação. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 171-188, jan./abr. 2006.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BECKMAN, T. The Current State of Knowledge Management. In: LIEBOWITZ, J., ed. **Knowledge Management Handbook**. New York: CRC Press, 1999.

BERGAMO, G. A.; BERNARDES, M. R. Produção de Conhecimento. **Educação & Sociedade**, Campinas/SP, v. 27, n. 94, p. 179-198, 2006.

BESSA, V. C.; NERY, M. B.; TERCI, D. C. Sociedade do Conhecimento. **São Paulo Em Perspectiva**, São Paulo, v.17, n 3-4, p.3-16, 2003.

BEVEREN, J.V. A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 1, pp. 18-22, 2002.

BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, May 1985.

CÂNDIDO, G. A.; ARAÚJO, N. M. de. As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 38-45, set./dez. 2003.

CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. *Foresight*, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.11, n.2, p.231-238, mai-ago 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

COLIN, A. **Dicionário dos métodos qualitativos em ciências humanas e sociais**. Obra coletiva sob direção de Alex Mucchieli. França, 1996, 275 p.

COLWELL, J. Qualitative Market Research: a Conceptual Analysis and Review of Practitioner Criteria. **Journal of the Market Research Society**, v. 32, n. 1, Jan. 1990.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DAFT, R. **Organization Theory and Design**. Nova York: West, 1983.

DANTAS, M. Informação e trabalho no capitalismo contemporâneo. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 60, p.05-44, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: 1998.

DAWSON, R. Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 4 , p. 320-7, 2000.

DEL REY CHAMORRO, F. M. et al. A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 2, p. 46-62, 2003.

DRUCKER, P. **As novas realidades**: no governo e na política, na econômica e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, P. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

EKSTEDT, E. **Human Kapital I brytningetid - Kunskapsupp by gnadoch – fornyelse for foretag, human capital in the time of urest**. Building up knowledge and renewal for companies, Allmanna Forlaget: Stockholm, 1988.

FLEURY, A. C. C. ; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Revista Gestão e Produção**, v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003.

GALBRAITH, J. R. **Designing Organizations**: an executive briefing on strategy, structure, and process. San Francisco: Jossey Bass, 1995.

GARVIN, D. A. The processes of Organization and Management. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, p. 33-50, Summer 1998.

GASQUE, K. G. D.; TESCAROLO, R. Sociedade da aprendizagem: informação, reflexão e ética. **Ciência e Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p.35-40, set./dez. 2004.

GILGEOUS, V.; PARVEEN, K. Core competency requirements for manufacturing effectiveness. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 12, n. 3, p.217-227, 2001.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

GOODE, W. J. The theoretical limits of professionalization. In: **The Semi-Professions and their Organization**. New York: Free Press, 1969.

GREINER, L.E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 76, n.3, p. 55-67, May-june 1998.

GUPTA, B. et al. Knowledge Management: practices and challenges. **Industrial Management & Data Systems**, v. 100, n. 1, p. 17-21, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAYEK, F.A. **The Sensory Order**: an inquiry into the Foundations of Theoretical psychology. London, 1952.

HOGBERG, C.; EDVINSSON, L. A design for futurising knowledge networking. **Journal of Knowledge Management**, v.2, n. 2, december 1998.

HSM Management. **A gestão do conhecimento na prática**. Ano 8, n. 42, jan./fev. 2004.

KIM, Y. G.; YU, S. H.; LEE, J. H. Knowledge strategy planning: methodology and case. **Expert Systems with Applications**, v. 24, n. 3, p. 295-307, april 2003.

LASTRES, H. M. M. Desafios e oportunidades da era do conhecimento. **São Paulo Em Perspectiva**, São Paulo, v.16, n.3, p. 60-66, 2002.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Applying resource-based theory: methods, outcomes and utility for managers. **International Journal of Operations & Production Management**, v.23, n.2, p.148-166, 2003.

MILLS, J. et al. Competence and resource architectures. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 23, n. 9, p.977-994, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NONAKA, I.; HEDLUND, G. Models of knowledge management in the west and in Japan. working paper, Institute of International Business. **Sockholm, School of Economics**, p.17, september 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCEPAR. **A importância das cooperativas no desenvolvimento do Estado do Paraná**. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/>>, 2005. Acesso em: 21 mai 2007.

OLIVEIRA Jr., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M.M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

PÁDUA, S. I. D.; CAZARINI, E. W.; INAMASU, R. Y. Modelagem Organizacional: Captura dos Requisitos Organizacionais no Desenvolvimento de sistemas de informação. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.11, n.2, p.197-209, mai.-ago. 2004.

PEREIRA, H. J. Proposição de um Modelo Organizacional Baseado no Conhecimento: um Estudo de Caso em Empresa Pública. In: *Third International Conference of the Ibero American Academy of Management*. **Anais ...** São Paulo: 2003, v.1, p.1-15, CD-ROM. Disponível em: www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0440_Proposicao_20_um_Modelo_Organizacional_Baseado_no_Conhecimento> Acesso em: jul 2006.

PEREIRA, H. J. et al. Diretrizes Estratégicas para a implantação da Gestão de Conhecimento Organizacional. **Revista Produto & Produção**, v.8, n.2, p. 1-15, 2005.

PINHEIRO DE LIMA, E. et al. **A Empresa do Conhecimento e suas Dimensões Organizacionais**, Projeto de implantação do núcleo de inteligência competitiva do estado de Santa Catarina. Versão preliminar Florianópolis: [s.n.], maio 1998.

PINHEIRO DE LIMA, E.; LEZANA, A.G. R. Desenvolvendo um *framework* para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional. **Gestão & Produção**, São Paulo, v.12, n.2, p.177-190, mai.-ago. 2005.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Como incorporar as competências dos clientes. **HSM Management**, São Paulo, n.20, p.42-52, mai./jun. 2000.

PROBST, G. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUINN, J. B. **Intelligent Enterprise**. New York: The Free Press, 1992.

SALAZAR, A. A. P. A Gestão do Conhecimento nas Organizações. **KMOL**, 2002. Disponível em: <http://www.kmol.online.pt/artigos/200201/sal01_1.html>. Acesso em: 01 fev. 2007.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SAYON, M. Empresas aderem à gestão do conhecimento. **Gazeta Mercantil**. 17 nov. 1998. Tecnologia da Informação, p. 8-9.

SERAFIM FILHO, P. A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações. **Revista Decidir**, jan./1999.

SHIGUNOV NETO, A.; TEIXEIRA, A . A. Sociedade do conhecimento e ciência administrativa: reflexões iniciais sobre a gestão do conhecimento e suas implicações organizacionais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.11 n.2, p. 220 - 232, mai./ago. 2006.

SILVA, S. L. da Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M.M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**. [S.l.], v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 1999.

TILLY, C. O acesso desigual ao conhecimento científico. **Tempo Social, Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 18, n. 2, p.47-63, 2006.

VIRGINIO, A. S. Conhecimento e sociedade: diálogos impertinentes. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 15, p. 88-135, jan./jun. 2006.

WERNECK, V. R. Sobre o processo de construção do conhecimento: o papel do ensino e da pesquisa. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.14, n.51, p. 173-196, abr./jun. 2006.

WHITEHILL, M. Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage. **Long Range Planning**, Great Britain, v. 30, n. 4, p. 621-627, august 1997.

WIGG, K. M. What future knowledge management users may expect. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, p. 155-65, 1999.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Sage: Newbury Park, 1989.

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

ZARIFIAN, P. Organização e sistema de gestão: à procura de uma nova coerência. **Gestão e Produção**, São Carlos , v. 4, n. 1, p. 76-87 , abr. 1997.

APÊNDICE



Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Centro de Ciências Exatas e Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia
de Produção e Sistemas- PPGEPS

Estudo de Caso -Roteiro das Entrevistas

Empresa: _____

Função: _____

D) **CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO:** é entendida como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

1.1) No processo de criação de um novo conhecimento você reconhece a presença de algumas dimensões na sua empresa? () Sim () Não Se sim: quais?

() aprendizagem

() externalização do conhecimento

() lições aprendidas

() pensamento criativo

() pesquisa

() experimentação

() descoberta e inovação

() Outros: _____

1.2) Quanto aos procedimentos internos que visam a **criação do conhecimento** na organização cooperativa, quais deles podem ser confirmados?

() A auto-aprendizagem, em que o indivíduo determina as etapas e o ritmo de aprendizagem

() A cooperativa lança mão de especialistas externos para a aprendizagem

() A cooperativa valoriza as relações com clientes, fornecedores e concorrentes, através da identificação, diferenciação, interação e adaptação de produtos e serviços aos clientes

() A cooperativa viabiliza a aprendizagem por experimentação, que envolve a busca sistemática e o teste de novos conhecimentos

- Na cooperativa é oportunizada a adoção do pensamento sistêmico e criativo, aceitando que todos são responsáveis igualmente
- Desenvolvimento pessoal e coletivo no campo humano
- Avaliação constante das mais diversas formas de pensamento de grupo
- Mecanismos de pensamento padrão do indivíduo na organização
- Desenvolvimento de lideranças internas, externas
- Descoberta e formação de novos líderes
- Aprendizagem com os profissionais das áreas
- Obtenção de experiências nos trabalhos realizados
- Não, a empresa não adota nenhum procedimento visando a criação do conhecimento

1.3) Quais são os principais meios de **criação** do conhecimento para a empresa?

- Biblioteca disponível na empresa
- Cursos e treinamentos periódicos
- Intercâmbio com outras empresas
- Viagens técnicas
- Universidade corporativa
- Mapeamento das estratégias
- Comunidade de estudos

1.4) Com relação ao **Grau de Aplicação da Criação do Conhecimento** na empresa, assinale a sua percepção:

0	1	2	3	4
Inexistente	Baixo	Médio	Bom	Excelente

1.5) Com relação a **Criação do Conhecimento** como integrada a **Estratégia da Empresa**, assinale:

0	1	2	3	4
Inexistente	Baixo	Médio	Bom	Excelente

II) **CAPTURA DO CONHECIMENTO**: representa a aquisição de conhecimentos, as habilidades e experiências necessárias para criar e manter as competências essenciais e áreas de conhecimento selecionadas e mapeadas.

2.1) Quais dos procedimentos internos que visam a **captura do conhecimento** podem ser confirmados na organização cooperativa?

- A efetiva aquisição de conhecimento
- A aquisição de habilidades e experiências para manter as competências essenciais
- Mapeamento do conhecimento
- Acesso a fontes internas e externas
- Formatação, explicitação e codificação das informações
- Incentivo a formação, graduação e Pós-graduação nas diversas áreas do conhecimento
- Valorização dos profissionais que detêm e buscam o conhecimento e o auto-desenvolvimento
- Avaliação, discussão e aplicação de idéias surgidas em todos os níveis da organização

2.2) Com relação ao **Grau de Aplicação da Captura do Conhecimento** na empresa, assinale a sua percepção:

0	1	2	3	4
Inexistente	Baixo	Médio	Bom	Excelente

2.3) Com relação a **Captura do Conhecimento** como integrada a **Estratégia da Empresa**, assinale:

0	1	2	3	4
Inexistente	Baixo	Médio	Bom	Excelente

III) AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO: trata-se do desenvolvimento de um conjunto de ferramentas para o planejamento e avaliação dos resultados ou do desempenho da Gestão do Conhecimento.

3.1) Com respeito a **avaliação do conhecimento**, percebe que a organização cooperativa apresenta preocupação em:

- Filtrar a informação
- Avaliar a sua qualidade e aplicabilidade
- Sintetizar o conhecimento e validá-lo para uso posterior
- Favorecer descarte de conhecimento improdutivo ou desnecessário
- Verifica e considera a fonte do conhecimento

- () Avalia a formação acadêmica individual.
- () Aplicação dos conhecimentos individuais na prática pessoal e coletiva
- () Reação do indivíduo reage diante de questionamentos inerentes ao assunto do qual possui domínio acadêmico ou de pesquisa
- () Aplicabilidade dos conhecimentos individuais no campo prático da organização
- () Resultados obtidos com a aplicação efetiva de um determinado conhecimento

3.2) Com relação ao **Grau de Aplicação da Avaliação do Conhecimento** na empresa, assinale a sua percepção:

0	1	2	3	4
Inexistente	Baixo	Médio	Bom	Excelente

3.3) Com relação a **Avaliação do Conhecimento** como integrada a **Estratégia da Empresa**, assinale:

0	1	2	3	4
Inexistente	Baixo	Médio	Bom	Excelente

IV) ORGANIZAÇÃO E CODIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO: consistem na guarda e recuperação do conhecimento, e em seu efetivo compartilhamento.

4.1) Na organização cooperativa esse procedimento pode ser reconhecido no seguinte:

- () Há disponibilidade de sistemas de armazenagem de competências e conhecimento, na forma de banco de dados e banco de projetos
- () São realizadas triagens para reconhecer e classificar o conhecimento necessário à organização
- () São disponibilizados métodos para viabilizar o conhecimento formal aos envolvidos
- () A organização viabiliza meios e ferramentas para compartilhamento do conhecimento
- () Nos cursos e treinamentos periódicos que são realizados pela cooperativa
- () Nas ações práticas do cotidiano da empresa
- () Na avaliação dos resultados obtidos, não somente no campo dos números
- () No nível de resposta social dos componentes da organização
- () Quando há troca de experiências e questionamentos entre as pessoas do mesmo setor
- () Quando há troca de experiência entre setores

() Quando as pessoas que retêm o conhecimento, estão dispostas a compartilhar

4.2) Com relação ao **Grau de Aplicação da Organização e Codificação do Conhecimento** na empresa, assinale a sua percepção:

0	1	2	3	4
Inexistente	Baixo	Médio	Bom	Excelente

4.3) Com relação a **Organização e Codificação Conhecimento** como integrada a **Estratégia da Empresa**, assinale:

0	1	2	3	4
Inexistente	Baixo	Médio	Bom	Excelente

V) **DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO:** tem como objetivo divulgar as informações.

5.1) A disseminação do conhecimento requer alguns procedimentos: por favor, assinale os procedimentos que são tomados pela organização cooperativa

() Não. As informações e conhecimentos permanecem restritos a um grupo pequeno de indivíduos

() Quando os conhecimentos estão disponíveis, não estão em tempo hábil e nem no local apropriado

() A facilidade de acesso é o ponto crítico do processo de compartilhamento

() Não estão disponíveis recursos tecnológicos e de comunicação para disponibilizar o conhecimento

() Sim. Todas as informações e conhecimentos podem ser acessados

() Os conhecimentos estão disponíveis, em tempo hábil e em local apropriado

() Estão disponíveis recursos tecnológicos e de comunicação para disponibilizar o conhecimento

() Dias de campo

() Palestras, cursos, simpósios, seminários, experimentos a campo

() O repasse de experiência e o conhecimento de cada membro da equipe faz com que todos aprendam

() A Intranet

5.2) Com relação ao **Grau de Aplicação da Disseminação do Conhecimento** na empresa, assinale a sua percepção:

0	1	2	3	4
Inexistente	Baixo	Médio	Bom	Excelente

5.3) Com relação à **Disseminação do Conhecimento** como integrada a **Estratégia da Empresa**, assinale:

0	1	2	3	4
Inexistente	Baixo	Médio	Bom	Excelente

VI) MENSURAÇÃO DO CONHECIMENTO: significa a capacidade de medir o desempenho da solução implementada e monitorar a adequação da solução adotada aos objetivos estratégicos de negócio.

6.1) Existem formas de se contabilizar ou dimensionar o conhecimento na organização?

Se sim: de que modo?

- São utilizadas testes periódicos pelos setores e departamentos da organização cooperativa
- Periodicamente a organização realiza um balanço das nossas competências e vantagens competitivas perante o mercado
- Observa-se a manutenção da competitividade da empresa no âmbito dos serviços e de produtos
- Verifica-se periodicamente o atingimento das metas, com isso medimos o conhecimento da empresa
- No grau de desenvolvimento de novos processos e procedimentos que garantem segurança e estabilidade econômica e social para a organização
- Na avaliação no nível de criatividade individual e coletiva expressada dentro da organização
- Através do grau de comprometimento dos indivíduos com novas descobertas
- Com a aplicação de novas idéias nas diversas áreas da organização
- Através do conhecimento à produtividade
- Através da competência, do interesse e das atitudes de cada indivíduo que atua na empresa

6.2) Com relação ao **Grau de Aplicação da Mensuração do Conhecimento** na empresa, assinale a sua percepção:

0	1	2	3	4
Inexistente	Baixo	Médio	Bom	Excelente

6.3) Com relação à **Mensuração do Conhecimento** como integrada a **Estratégia da Empresa**, assinale:

0	1	2	3	4
Inexistente	Baixo	Médio	Bom	Excelente

VII) Qual a relevância da GC nas seguintes práticas? (*Assinale 1 alternativa*)

7a) Qualificação orientada pela empresa:

a) Os cursos e treinamentos fazem parte de um programa conhecido

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

b) Às vezes os cursos e treinamentos coincidem com o programa de GC

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

c) Os cursos e treinamentos acontecem mediante demanda pontual

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

VIII) Quanto às práticas da gestão do conhecimento implementadas na organização cooperativa, destacam-se as seguintes:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Inteligência competitiva | <input type="checkbox"/> Comunidades técnicas |
| <input type="checkbox"/> Aprendizagem Organizacional | <input type="checkbox"/> Mapeamento de Conhecimentos |
| <input type="checkbox"/> Pesquisa e Desenvolvimento | <input type="checkbox"/> Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas |

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> <i>Benchmarking</i> | <input type="checkbox"/> Registro e disseminação de aprendizados |
| <input type="checkbox"/> Elaboração e análise de cenários | <input type="checkbox"/> Transferência de melhores práticas |
| <input type="checkbox"/> Centros de excelência | <input type="checkbox"/> Mensuração do capital intelectual |
| <input type="checkbox"/> Comunidades técnicas | <input type="checkbox"/> Eventos de Criação e Seleção de Idéias |

IX) A condução dos cursos e treinamentos desenvolvidos sob a orientação da empresa está aliada a Estratégia da Empresa? Se sim: descreva que forma isso está ocorrendo/sendo realizado.

X) Quais são as principais características da empresa as quais conferem vantagem perante os concorrentes?

Baseado em Gupta (2000); Young (2002), Davenport (1998) e Beckman (1999).