

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LFE EM ANÁLISE DE SISTEMAS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANALISANDO O MODELO SECI NA
COOPERATIVA CERTAJA DE TAQUARI/RS**

Tiago Souza de Oliveira

Lajeado, junho de 2015

Tiago Souza de Oliveira

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANALISANDO O MODELO SECI NA
COOPERATIVA CERTAJA DE TAQUARI/RS**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do curso de Administração – LFE em Análise de Sistemas, do Centro Universitário Univates, como parte da exigência para a obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gerson Bonfadini

Lajeado, junho de 2015

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela força espiritual concedida. Agradeço à minha família, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando com carinho, amor e paciência durante estes muitos anos de estudo, ao qual jamais esquecerei o dia em que meu pai levou-me para fazer minha inscrição para o primeiro semestre em um curso superior, motivo de muito orgulho para ele, minha mãe e minha irmã.

Agradeço especialmente à minha esposa Juliana, que teve sabedoria e paciência para me apoiar principalmente nos momentos finais deste dedicado trabalho, sempre me incentivando a fazer o melhor.

Também agradeço a um amigo muito especial, Dr. Eric Coelho (*in memoriam*), que através de um importante apoio, proporcionou-me realizar os semestres finais deste curso, por meio do financiamento estudantil - FIES.

Agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Gerson José Bonfadini, por ter me incentivado e mostrado habilidade para conduzir o caminho certo no trabalho de conclusão.

Agradeço à Cooperativa CERTAJA, por me proporcionar um ambiente de crescimento pessoal e profissional, ao qual escolhi ser o alvo do presente estudo. Agradeço também por me proporcionar ao longo desses anos, importante apoio financeiro nos estudos e transporte universitário.

RESUMO

O conhecimento, do ponto de vista empresarial, pode ser compreendido como um bem intangível cada vez mais importante, e a gestão do conhecimento cumpre a função indispensável de criar, manter e disseminar este conhecimento, que atualmente é vital para as organizações. Os autores Nonaka e Takeuchi apresentam um modelo de conversão do conhecimento denominado SECI, sigla originada das iniciais: socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento. Este modelo apoiou o objetivo geral do estudo, que foi Analisar o processo de gestão do conhecimento na Cooperativa CERTAJA, de Taquari/RS, através do modelo SECI. O estudo também atendeu aos seguintes objetivos específicos: identificar os processos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento na organização, e propor sugestões de melhorias para auxiliar na gestão do conhecimento com base no modelo SECI. A pesquisa tem embasamento teórico apoiado nos principais autores relacionados ao tema, além de outros assuntos como comunicação, inteligência competitiva, gestão de documentos, *groupware*, *e-Learning* e sistemas de informação. São definidos como sujeitos da pesquisa os gestores da Cooperativa CERTAJA. Em relação ao método, o tipo de pesquisa utilizada é a exploratória e a coleta e análise dos dados a pesquisa qualitativa. Em relação ao estudo, identificou-se que a organização possui uma gestão do conhecimento em fase de crescimento, pois necessita de melhorias em algumas etapas de conversão do conhecimento de acordo com o modelo SECI. Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para a organização gerir melhor seus bens intelectuais, através da melhor utilização da gestão do conhecimento, visando a excelência dos seus serviços e competitividade no mercado.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Modelo SECI. Cooperativa CERTAJA.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro teórico	46
Quadro 2 – Respostas referentes à questão 1.....	48
Quadro 3 – Respostas referentes à questão 2.....	48
Quadro 4 – Respostas referentes à questão 3.....	49
Quadro 5 – Respostas referentes à questão 4.....	50
Quadro 6 – Respostas referentes à questão 5.....	50
Quadro 7 – Respostas referentes à questão 6.....	51
Quadro 8 – Respostas referentes à questão 7.....	52
Quadro 9 – Respostas referentes à questão 8.....	52
Quadro 10 – Respostas referentes à questão 9.....	53
Quadro 11 – Respostas referentes à questão 10.....	54
Quadro 12 – Respostas referentes à questão 11.....	54
Quadro 13 – Respostas referentes à questão 12.....	55
Quadro 14 – Respostas referentes à questão 13.....	55
Quadro 15 – Respostas referentes à questão 14.....	56
Quadro 16 – Respostas referentes à questão 15.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gestão organizacional com base no conhecimento.....	22
Figura 2 – Representação do modelo SECI	23
Figura 3 – A contribuição da IC para a estratégia organizacional.....	29
Figura 4 – Os três níveis da pirâmide do gerenciamento do conhecimento.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FECOERGS – Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul

IC – Inteligência Competitiva

SECI – Socialização, externalização, combinação, internalização

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho

SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Delimitação do estudo	11
1.2	Problema de pesquisa	12
1.3	Objetivos.....	12
1.3.1	Objetivo geral.....	13
1.3.2	Objetivos específicos.....	13
1.4	Justificativa do estudo	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	Dados, informação e conhecimento.....	15
2.1.1	Dados.....	15
2.1.2	Informação	16
2.1.3	Conhecimento.....	18
2.2	Conhecimento organizacional	20
2.3	A gestão do conhecimento	21
2.4	Modelo SECI	23
2.4.1	Socialização	23
2.4.2	Externalização	24
2.4.3	Combinação	25
2.4.4	Internalização.....	26
2.5	Tipologias de gestão do conhecimento	27
2.5.1	Capital intangível.....	27
2.5.2	Inteligência competitiva	28
2.5.3	Comunicação formal	29
2.5.4	Comunicação informal	30
2.5.5	Sistemas de informação	31
2.5.6	<i>Groupware</i>	31
2.5.7	Gerenciamento de documentos	32
2.5.8	<i>Intranet</i>	33
2.5.9	<i>E-Learning</i>	33
3	MÉTODO	36
3.1	Tipo de pesquisa.....	36
3.1.1	Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos	36

3.1.2	Definição da pesquisa quanto à natureza de abordagem.....	37
3.1.3	Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos.....	37
3.2	Unidade de análise da pesquisa.....	38
3.3	Coleta de dados	39
3.4	Análise dos dados	41
3.5	Limitações do método	42
4	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	43
4.1	Histórico.....	43
4.2	Estrutura corporativa.....	44
5	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	46
5.1	Coleta dos dados do estudo	46
5.1.1.1	Questões do processo da socialização	48
5.1.1.2	Questões do processo de externalização.....	49
5.1.1.3	Questões do processo da combinação	51
5.1.1.4	Questões do processo da internalização	53
5.2	Análise dos dados do estudo	57
5.2.1	Análise do processo de socialização	57
5.2.2	Análise do processo de externalização.....	58
5.2.3	Análise do processo de combinação.....	59
5.2.4	Análise do processo de internalização.....	60
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
	REFERÊNCIAS.....	67
	APÊNDICES	72

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a gestão do conhecimento vem ganhando espaço no meio corporativo devido à importância de compartilhar o aprendizado dentro da organização, proporcionando a valorização e proteção do conhecimento adquirido pelos membros da empresa. Para se manter e ter sucesso no mercado, as empresas necessitam estar em constante movimento, aprendendo a lidar com mudanças do mundo globalizado, e para isso, necessitam de um novo paradigma de administração, baseado na criação do conhecimento.

Em uma economia em que prevalecem as incertezas, o conhecimento torna-se uma vantagem competitiva duradoura, que diferencia uma organização de sucesso em relação à concorrência. Disponibilizar todas as informações e conhecimentos possíveis garante uma tomada de decisão mais segura, pois quando existem dificuldades ao acesso destas informações, surgem incertezas que comprometem qualquer processo decisório. A empresa criadora de conhecimento tem como foco a inovação constante, pois na atual sociedade o maior bem é aquele que se caracteriza como intangível, algo que se distancia da era industrial, em que o capital físico representava o maior patrimônio da empresa.

Frederick W. Taylor propôs aumentar a eficiência na produção prescrevendo métodos e procedimentos com teor científico a fim de organizar e realizar o trabalho, e dedicando seu espaço mais importante ao estudo do tempo e do movimento. Esta forma de pensamento eliminava o paradoxo do chão de fábrica, pois através das linhas de montagem industrial foi possível criar a ideia de que a racionalização do

trabalho pode aumentar sem elevar os custos de produção, colocando o fator humano em segundo lugar, (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Apesar da tradicional forma de pensamento de Taylor consolidada no passado e que ainda se encontra presente na cultura industrial, as empresas estão pouco a pouco aprendendo a lidar com este paradoxo, colocando-se no papel de uma organização capaz de produzir informação, justificando sua participação na sociedade do conhecimento. A emancipação para a sociedade do conhecimento elevou este paradoxo, de algo que deveria ser eliminado e evitado para algo a ser cultivado e aceito pelas organizações, valorizando as ideias opostas, contradições e polaridades, pois o conhecimento é algo formado por componentes aparentemente opostos, isto é, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Uma organização necessita desenvolver habilidades para lidar com estes opostos e descobrir os melhores caminhos e decisões a serem tomadas. Através da conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito, e vice-versa, é possível identificar quatro modos de transformação do conhecimento: socialização (tácito para tácito), externalização (tácito para explícito), combinação (explícito para explícito) e a socialização (explícito para tácito), sendo esta conversão denominada por Nonaka e Takeuchi (2008) como a espiral do conhecimento, recebendo assim a denominação de modelo SECI.

1.1 Delimitação do estudo

O presente estudo teve sua área temática baseada na Gestão do Conhecimento, onde foi analisada a gestão do conhecimento com base no modelo SECI, na cooperativa CERTAJA. A cooperativa possui sua sede localizada na cidade de Taquari/RS. A sua área de atuação corresponde a 19 municípios dos Vales do Taquari, Rio Pardo e Região Centro Sul do Estado do Rio Grande do Sul, distribuindo energia para mais de 23.000 consumidores, além de atender a população com engenho de beneficiamento de arroz e comércio varejista, constituído por supermercados, agroveterinária e loja de utilidades.

A pesquisa foi realizada no mês de maio de 2015, e contou com a participação dos principais gestores da organização, que responderam individualmente a uma entrevista em profundidade, que gerou os dados e informações para posterior análise.

1.2 Problema de pesquisa

Uma cooperativa de modo geral, procura buscar equilíbrio gerencial e constante melhoria nos processos para que possa alcançar bons resultados de maneira eficaz. Gerenciar o conhecimento é um importante passo para todas as áreas da organização. Com o avanço da tecnologia, torna possível administrar melhor as informações, extraíndo delas aquilo que servirá como base às tomadas de decisão. O apoio da área de Tecnologia da Informação é indispensável, pois sustenta e serve os recursos necessários para armazenar e gerir a informação, viabilizando aos indivíduos o processo de transformação do conhecimento.

Para que o conhecimento possa ser administrado na organização, é necessário descobrir onde ele está presente e o caminho que o mesmo percorre. A transformação do conhecimento pode se dar por meio de quatro grandes dimensões, ao qual podem ser refletidas através do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008).

Diante do exposto, o estudo pretende responder a seguinte questão: Como o modelo SECI analisa o processo de gestão do conhecimento na Cooperativa CERTAJA, de Taquari/RS?

1.3 Objetivos

Os objetivos estão descritos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o processo de gestão do conhecimento na Cooperativa CERTAJA, de Taquari/RS, através do modelo SECI.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar o processo de socialização do conhecimento na organização;
- ✓ Identificar o processo de externalização do conhecimento na organização;
- ✓ Identificar o processo de combinação do conhecimento na organização;
- ✓ Identificar o processo de internalização do conhecimento na organização;
- ✓ Propor sugestões de melhorias para auxiliar na gestão do conhecimento com base no modelo SECI.

1.4 Justificativa do estudo

É importante, para a organização como um todo, tomar iniciativas para assegurar seus bens intangíveis, no caso deste estudo o próprio conhecimento. Através desta pesquisa, foi possível identificar perante os gestores da cooperativa, a importância de aprimorar o uso do conhecimento, tendo como ferramenta norteadora o modelo SECI, baseando-se também nas informações contidas através das referências bibliográficas.

Para a organização, os resultados deste estudo podem proporcionar e facilitar o desenvolvimento de estratégias voltadas à gestão do conhecimento. A oportunidade de pesquisar sobre o tema fornece informações que podem identificar possíveis melhorias para auxiliar nas tomadas de decisões e melhor uso dos bens intangíveis. Este estudo identificou maneiras de criar e aplicar o conhecimento através de ferramentas e técnicas que podem trazer sustentabilidade, agilidade e

vantagem competitiva por meio de melhorias e inovações, agregando valor ao negócio.

Para os gestores da cooperativa, esta pesquisa pode influenciar no desenvolvimento da capacidade de instigar suas equipes a buscar, disseminar e transformar o conhecimento para a organização através da formalização do conhecimento, garantindo uma maior valorização do capital intelectual.

Para o gerente de TI, o estudo pode aprimorar o conhecimento dos assuntos abordados neste trabalho e através da análise dos resultados, estudar as melhores formas de atender e apoiar a gestão do conhecimento com a utilização de tecnologias da informação. Estas favorecem o aprendizado organizacional e estimulam a colaboração dos usuários a buscarem e compartilharem seu capital intelectual, desta forma também agregando valor e promovendo o próprio setor de TI dentro da cooperativa.

Para os colaboradores da cooperativa, possibilita trazer a condição de ser um agente de colaboração e transformação do conhecimento, usufruindo dos benefícios gerados entre si e o grupo de colaboradores, que por sua vez sentem-se mais valorizados e motivados. E isto aumenta o seu rendimento produtivo, auxilia no desenvolvimento de competências e facilita a comunicação entre os pares. Naturalmente o medo de compartilhar ideias geradoras de inovação diminui, agregando à cultura organizacional o hábito da disseminação de ideias.

Para o acadêmico, este estudo aprofunda o aprendizado relacionado à área do conhecimento, logo servirá como base para novos desafios que podem surgir no decorrer de sua atividade profissional. A conclusão deste estudo possui grande importância, pois é aplicado na área em que atua, agregando conhecimento e experiência a seu currículo. Através dele, o aluno pode também a oportunidade de verificar na prática as teorias estudadas durante sua graduação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para construir a fundamentação teórica do presente estudo, são apresentados neste capítulo, os principais conceitos e ideias de autores reconhecidos na área da gestão do conhecimento que apoiam a pesquisa.

2.1 Dados, informação e conhecimento

A seguir são apresentados os principais conceitos relacionados a dados, informação e conhecimento, apontando suas principais diferenças com base em autores que descrevem sobre o assunto.

2.1.1 Dados

Dado, segundo a definição de Setzer (1999, texto digital) é “como uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis” que podem ser armazenados em um computador ou processados por ele. Então, palavras, letras, símbolos, números são como dados. Outras formas de dados são imagens, sons ou animações, pois todos têm em comum o fato de que se alguém visualizá-los em um primeiro contato, terá dificuldade em distingui-los em sua reprodução a partir da representação original. Da mesma forma um texto também pode ser um dado ou seqüência de dados, mesmo que seja compreensível para o leitor (SETZER, 1999). Para Beal (2004, p. 12), “... dados podem ser entendidos como registros ou fatos em

sua forma primária, não necessariamente físicos”, e quando esses registros armazenados são combinados de forma significativa, formam então uma informação.

2.1.2 Informação

Informação, segundo Setzer (1999, texto digital), “é uma abstração informal, que representa algo significativo para alguém através de textos, imagens, sons ou animação”. A frase “O Brasil é um país fascinante” passa a ser uma informação no momento em que a mesma seja lida por uma pessoa, que “Brasil” seja um país, e que a palavra “fascinante” possua valor e qualidade associado com a palavra por definição popular. Neste caso a frase citada não seria uma informação processada por um computador, pois sistemas computadorizados necessitariam de uma escala (de 0 a 5) para caracterizar a palavra “fascinante” como algo muito bom, por exemplo. Entende-se que é necessária uma interpretação pessoal para ler a sequência de dados e transformá-la em uma informação inteligível (SETZER, 1999).

Existem duas diferentes formas de informação, sendo uma constituída por números, símbolos, imagens ou palavras, e a outra que é o conhecimento, resultante da própria interpretação desta informação. A informação em si é desprovida de significado e tem pouco valor, mas que passa a ter importância quando cria o conhecimento através dela (SETZER, 1999).

Setzer (1999) apresenta, de uma forma resumida, que os dados contidos em uma informação podem ser armazenados em um computador, mas a informação em si, não pode ser interpretada pelo mesmo, e expressando seu significado, pois depende de quem recebe a informação. Já o conhecimento não pode ser representado computacionalmente, pois senão seria reduzida a informação. Baseado nisso, não é correto afirmar que exista uma “base de conhecimento” em um computador, e sim uma “base de informação”, que processada torna-se a tradicional “base de dados”.

Segundo McGee e Prusak (1994), a informação consiste em dados coletados, organizados, orientados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Conforme

Beal (2004, p. 14), “as organizações dependem de informações de naturezas diversas para alcançar seus objetivos”, onde as mesmas podem ser classificadas nas seguintes tipologias:

- Informação de nível institucional: Monitorar variáveis presentes nos ambientes externos e internos, monitorar e avaliar desempenho, auxiliando as decisões da alta gerência;
- Informação de nível intermediário: Monitorar e avaliar processos presentes em ambientes internos e externos, auxiliando e planejando tomada de decisões de nível gerencial;
- Informação de nível operacional: Torna possível executar atividades e tarefas, monitorar espaço geográfico, sob a responsabilidade de tomada de decisão a nível operacional.

Por parte da origem da informação, Beal (2004) classifica em quatro categorias:

- Fonte formal: Base de dados, imprensa, informações científicas, artigos, informações técnicas (patentes), documentações da empresa, etc;
- Fonte informal: seminários, congressos, exposições, visitas técnicas, agência de publicidade, informações ou até boatos sobre produtos, clientes, fornecedores, etc;
- Informações estruturadas: Seguem um padrão pré-definido, como um formulário com campos preenchidos seguindo um padrão estrutural;
- Informações não-estruturadas: São os tipos de informação que não seguem um padrão predefinido, um exemplo são as informações de uma revista;

Lesca e Almeida (1994) dividem ainda a informação da seguinte forma:

- Informação de atividade: Tem o papel de assegurar o funcionamento da organização. Alguns exemplos são as notas fiscais de saída de material, pedidos de compra, custo de implementação de um projeto. Trata-se de um tipo de informação bastante estruturada e reflete o nível operacional da empresa.
- Informação de convívio: É o tipo de informação que está presente no relacionamento entre os indivíduos, possibilitando também a influência comportamental dos mesmos. Exemplos desse tipo de informação são jornais internos, reunião de serviços, ação publicitária, e normalmente não possui características estruturadas e encontra-se presente em todos os níveis hierárquicos (operacional, gerencial e estratégico).
- Informação estratégica: Tem o poder de melhorar o processo decisório da organização, pois tem a capacidade de reduzir o grau de incerteza e trazer mais segurança, pois apontam a melhor forma de tomar as decisões em meio a diversas possibilidades arriscadas.

2.1.3 Conhecimento

O conhecimento sempre foi algo de grande importância desde os tempos mais remotos, pois já se sabia que homens que tinham mais conhecimento eram mais respeitados e se destacavam dos demais. O acesso ao conhecimento foi por muito tempo restrito, pois também era utilizado como meio de domínio e opressão (ZABOT, 2002).

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56) definem conhecimento como “processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”, e definem o conhecimento também como “sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo”, (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.33). Para a construção do conhecimento, a informação é um meio necessário que cria um fluxo que liga as crenças e compromissos de seu detentor, relacionado diretamente as ações humanas para algum propósito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Setzer (1999, texto digital), “conhecimento é uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém”. O conhecimento não pode ser descrito inteiramente, pois depende de uma experiência unicamente pessoal, requer uma vivência com a informação para adquirir o conhecimento.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), “o conhecimento humano pode ser classificado em dois tipos, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito”, sendo o conhecimento explícito sistemático e formal, e por essa razão pode ser facilmente transferido e compartilhado através de meios de comunicação como a escrita ou sistemas computacionais, afirmações gramaticais, especificações, expressões matemáticas, manuais, entre outros. Este tipo de conhecimento pode ser reproduzido ou transmitido de maneira relativamente fácil entre os indivíduos de uma organização (ZABOT, 2002).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 29), citam que o conhecimento explícito possui:

“o formato explícito, conhecimento relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar; formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas, etc., facilmente organizados em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel quanto em formato eletrônico”.

Para Zabot (2002), o conhecimento tácito é mais importante que o explícito, pois se trata do acúmulo de experiências pessoais adquiridas individualmente, envolvendo fatores intangíveis ligados a crenças pessoais, perspectivas individuais, valores intangíveis e principalmente experiências individuais. Exemplo clássico desse tipo de conhecimento é o saber andar de bicicleta.

O conhecimento tácito também pode ser subdividido em duas dimensões diferentes: a dimensão técnica que destaca as capacidades ou habilidades adquiridas pelo *know-how*, e a dimensão cognitiva, que consiste em “esquemas de modelos mentais, crenças e percepções tão comuns que os tomamos como certos”, (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7).

2.2 Conhecimento organizacional

O conhecimento tem se tornado um importante recurso econômico e estratégico dentro das empresas, a capacidade intelectual do capital humano ultrapassou o grau de importância de seus ativos imobilizados, como equipamentos e instalações, chegando a ter por alguns autores, grau de importância superior ao próprio dinheiro (QUINN apud ZABOT, 2002).

Rodrigues e Riccardi (2007) afirmam que os dados que possuem utilidade para a organização são aqueles que apresentam importância para vários setores, como vendas, manufatura, financeiro, compras, etc., que processados, organizados e distribuídos permitem criar soluções e executar tarefas. Ao desenvolverem o conhecimento individual das pessoas que utilizam estes dados a favor da empresa, as informações transformam-se em conhecimento organizacional.

De acordo com Santos (2007), o conhecimento nas organizações é visto como um processo valioso e de difícil administração, que acaba tornando-se um desafio que encoraja e incentiva os profissionais da administração, consultores, professores e pesquisadores, pois se trata de um ativo intangível que está na origem de todo diferencial competitivo. O reconhecimento de práticas gerenciais, modelos de gestão e dos processos que são utilizados nas empresas para administrar os conhecimentos organizacionais servem como contribuição para o entendimento do processo de gestão desse recurso, que é um ativo de difícil gestão por parte dos administradores nas organizações. Zabot (2002), afirma que em um novo cenário econômico, o conhecimento não é apenas mais um fator de produção tradicional, mas também, o único recurso realmente expressivo na atualidade, pois trata-se de um recurso singular.

O conhecimento possui quatro características principais, que cumprem a função de um recurso único na criação de uma nova economia (CRAWFORD apud ZABOT, 2002):

- **O conhecimento é difundível e se auto-reproduz:** O conhecimento possui uma característica interessante se comparada aos recursos

materiais da indústria. O conhecimento é um bem que à medida que é utilizado, mais consolidado e aprimorado se torna, expandindo-se pela organização.

- **O conhecimento é substituível:** O conhecimento pode substituir trabalho, terra e capital por exemplo. Novos processos de plantio podem render mais no mesmo espaço físico de terra.
- **O conhecimento é transportável:** Esta característica está ligada à grande velocidade de fluxo das informações, que favorecem o transporte do conhecimento pela sociedade eletrônica.
- **O conhecimento é compartilhável:** Isto significa que o detentor de um conhecimento criado, pode compartilhá-lo para outras pessoas sem nenhum tipo de impedimento.

O conhecimento é uma riqueza que pode ser empregada em uma organização com o objetivo de gerar mais riqueza, pois não deixa de se caracterizar como uma forma de capital. O desenvolvimento tecnológico cresce à medida que se desenvolve novos conhecimentos, que também geram mudanças sociais que levam a mudanças em paradigmas e políticas organizacionais, (CRAWFORD apud ZABOT, 2002).

2.3 A gestão do conhecimento

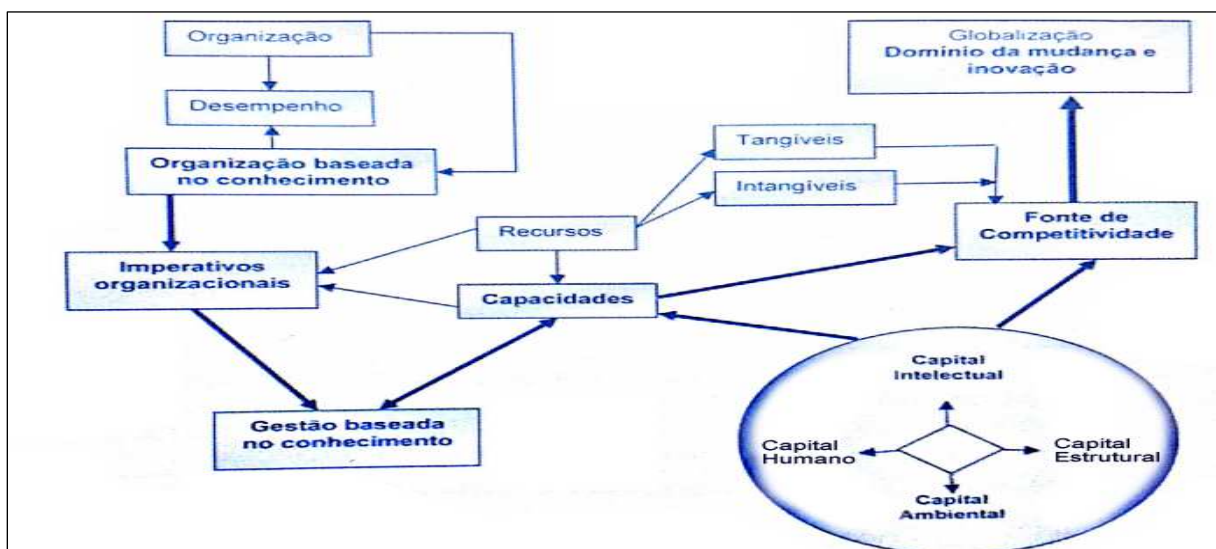
Conforme Terra (2001) a gestão do conhecimento no ponto de vista organizacional, é um processo que reflete a habilidade de combinar vários tipos de conhecimentos de modo a desenvolver uma competência inovadora e possibilitar a geração de novos processos, produtos, sistemas e liderança de mercado. Quanto melhor uma empresa usar a informação, melhor serão suas possibilidades de ser altamente competitiva no mercado. “O conhecimento adquire assim, um valor altamente relevante para o desempenho da organização”. (RODRIGUES; RICCARDI, 2007, p.28).

Sendo assim, surge a necessidade de se avaliar com seriedade os recursos e competências que são classificados como tangíveis e intangíveis:

- Os tangíveis são mensuráveis nos balanços contábeis e possuem valor definido dentro das organizações. Para Meneguelli e Souza (2007), bens tangíveis são os bens físicos: terra, imóveis, equipamentos, investimentos, estoques, contas a receber e caixa da empresa.
- Os intangíveis são invisíveis contabilmente e não possuem um valor precisamente mensurável, mas podem permanecer no tempo porque são uma grande fonte de competitividade para a empresa. Além de constituir a maior fonte de suporte ao desenvolvimento de capacidades responsáveis pela competência na organização. Um bom exemplo é a cultura organizacional, habilidades dos funcionários ou marcas e patentes (RODRIGUES; RICCARDI, 2007).

O processo de autoindução das organizações que as leva à gestão do conhecimento está representado na figura abaixo.

Figura 1 – Gestão organizacional com base no conhecimento



Fonte: Rodrigues e Riccardi (2007, p. 29)

2.4 Modelo SECI

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que a formação do conhecimento ocorre no momento em que inicia um processo de socialização e passa por uma conversão, formando uma espiral, conforme ilustração abaixo:

Figura 2 - Representação do modelo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24).

Este processo de conversão do conhecimento é denominado por Nonaka e Takeuchi (2008) como “SECI”, que tem sua definição originada das iniciais de cada fase do processo, descrito a seguir.

2.4.1 Socialização

Compartilhar e criar conhecimento tácito através de modelos mentais e experiências diretas entre indivíduos, é a relação de conhecimento tácito para tácito. As experiências pessoais que ocorrem em uma organização como *brainstorming*, relação mestre e aprendiz, ou mesmo aquela “conversinha do cafezinho” são exemplos de socialização. Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (2008), este é o princípio da criação do conhecimento, ao qual recebe o conceito de “Ba”, ou local de criação do conhecimento. Segundo os autores, o “Ba” possui grosseiramente o significado de “lugar”, partindo do conceito proposto pelo filósofo japonês Kitaro

Nishida (1921, 1970), que define o *Ba* “como um contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 99).

O processo de socialização também contempla a aquisição do conhecimento através de experiências e modelos mentais compartilhados. A transferência de informações pode estar relacionada a emoções ou contextos específicos, e a própria propagação de habilidades técnicas fortalece o aspecto da socialização de uma forma de conhecimento. Um exemplo disso se reflete na relação de clientes e fornecedores que podem gerar um processo infinito de criação de ideias e compartilhamento de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008 apud POPADIUK; RICCIARDI, 2011).

A socialização ocorre no compartilhamento de experiências de conhecimento tácito entre indivíduos, de modo semelhante a uma orientação, gerando uma compreensão compartilhada entre os membros de um grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 apud AZEVEDO, 2009). É interessante salientar que a socialização tratada de modo isolado não garante a criação do conhecimento, pois torna-se limitada dificultando sua transformação para uma forma explícita (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

2.4.2 Externalização

Na externalização o conhecimento tácito é associado por meio de conversação e reflexão (indivíduo para o grupo). A externalização ocorre quando o conhecimento tácito do indivíduo se converte, em parte, para um conhecimento explícito. Esta conversão ocorre em casos em que um diálogo se torna igualmente compreensível a todos, por exemplo uma ideia, conceitos, analogias, recursos gráficos. Esta etapa é considerada pelos autores como a “quintessência do processo de criação do conhecimento” (Nonaka e Takeuchi, 2008, p. 62). A etapa da externalização possui o principal passo para a criação de novos conceitos explícitos a partir do conhecimento tácito, através da criação de hipóteses e metáforas ao qual

o indivíduo entende alguma coisa de modo intuitivo, imaginando de forma simbólica outra coisa.

Este processo consiste também harmonizar contradições por meio de analogias que tendem a “diminuir o desconhecido”, juntando os conceitos em comum. Após a formação de um modelo de conceito explícito, então pode ser trabalhado e modelado, por meio de uma linguagem lógica, sistemática e coerente (NONAKA; TAKEUCHI, 2008 apud POPADIUK; RICCIARDI, 2011).

A escrita também é considerada uma forma de transformar conhecimento tácito em uma forma mais articulável. A barreira encontrada para esta transformação é a dificuldade dos indivíduos em expressá-la, tornando a externalização insuficiente ou inadequada (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 apud AZEVEDO, 2009).

2.4.3 Combinação

É o conhecimento explícito para explícito. Estruturar e aplicar o conhecimento explícito e a informação (grupo para organização). A combinação pode ser caracterizada também como uma integração de novos conhecimentos explícitos, e ocorre na manipulação de dados por indivíduos (emails, documentos, reuniões, etc) e após reconstruídos na forma de relatórios. “A combinação inclui a classificação e o acréscimo do conhecimento explícito, que pode levar à criação de novos conhecimentos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 apud AZEVEDO, 2009).

Esta fase caracteriza-se também pela combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos explícitos, onde a gerência de nível médio da organização possui a função decisiva na criação de novos conceitos, através do conjunto de informações e conhecimentos. Com relação à alta gerência, a combinação ocorre enquanto os conceitos intermediários são integrados e combinados com conceitos principais. Esta combinação ocorre por meio de formalização de documentos, reuniões, conversas por meio de telefone ou redes computadorizadas. Este padrão de criação de conhecimento pode ser observado também pela educação e pelo treinamento formalizado (NONAKA; TAKEUCHI, 2008 apud POPADIUK; RICCIARDI, 2011).

2.4.4 Internalização

A internalização refere-se à incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito (organização para indivíduo). “Quando as experiências de socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados, ou *Know-how*”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 67). Para que a criação de conhecimento organizacional ocorra, é necessário que o conhecimento tácito acumulado pelos indivíduos da organização necessite ser socializado com outros membros da empresa, concluindo e desta forma uma nova espiral de criação do conhecimento, (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Um exemplo citado por Nonaka e Takeuchi (2008), aborda uma loja de conveniências que possui diversas filiais no Japão, em que seus vendedores são treinados para acumular conhecimento tácito sobre as necessidades dos clientes através de interações pessoais, criando em seus empregados um “*insight*” do mercado local e de seus clientes. Os vendedores da loja de conveniências afirmam poder “ver” ou “sentir” os itens que irão vender nas lojas, embora pouco sabem explicar o porquê (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Por meio desta “espiral”, a criação do conhecimento se amplifica e se consolida na cultura da organização e o fator que impulsiona esse processo é a interação contínua entre os conhecimentos tácitos e explícitos, criando assim o novo conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Barcaui (2012, p. 495) também afirma que o processo de internalização ocorre da seguinte forma:

“ocorre durante a criação do conhecimento tácito, a partir do conhecimento explícito disponibilizado na organização. A literatura de livros, apostilas ou manuais, associada à reflexão ou à aplicação prática deste conhecimento, possibilita a transformação do conhecimento explícito em tácito internalizado no indivíduo”.

Barcaui (2012) exemplifica a internalização como um colaborador que pode ler informações de um manual de procedimentos relativo ao seu posto de trabalho, e através da reflexão, criar habilidades (conhecimento tácito) ao praticar esses procedimentos.

2.5 Tipologias de gestão do conhecimento

No estudo, foram observadas algumas tipologias que coincidiram em diversas fontes (livros e artigos), ao qual se caracterizam como parte influente no processo de gestão do conhecimento.

2.5.1 Capital intangível

Ativos intangíveis podem ser considerados aqueles que geram receitas para a empresa e ao mesmo tempo estão relacionados a qualidades abstratas dos colaboradores ou funcionários, como capacidade de relacionamento, lealdade e disposição para o risco. A partir disso, surgem os conceitos de capital intelectual e capital humano (DUFFY, 2000).

De acordo com Duffy (2000, p. 73):

O capital intelectual é mais amplo e abrange os conhecimentos acumulados de uma empresa relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos. O capital humano é um subgrupo de tal conceito, diz respeito, essencialmente, às pessoas, seu intelecto, seus conhecimentos e experiências.

Para Kayo (2004), o capital intangível pode ser classificado em:

- **Ativos humanos:** Talento, conhecimento, habilidades, treinamento, experiência entre outros.
- **Ativos de inovação:** Pesquisa, patentes, tecnologia, entre outros.

- **Ativos estruturais:** Software proprietários, banco de dados, sistemas de informação, entre outros.
- **Ativos de relacionamento com o público:** Franquias, marca, direitos de licenciamento, entre outros.

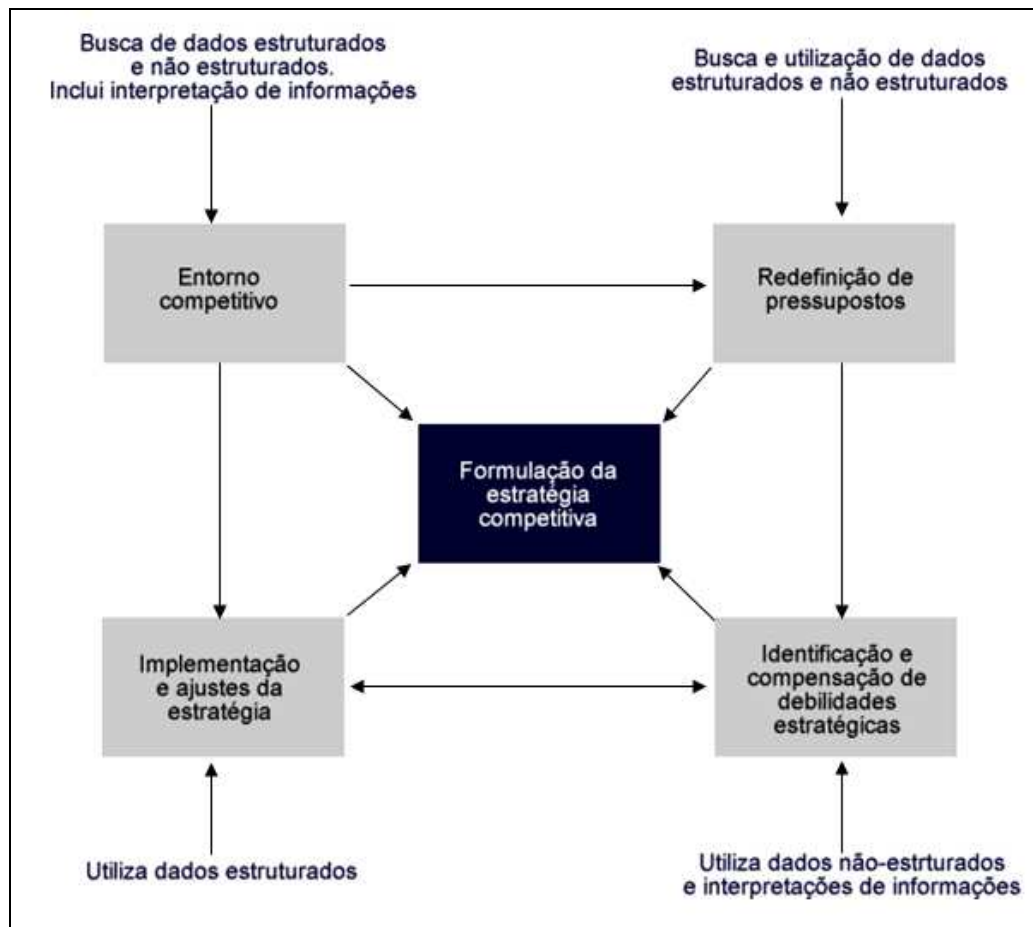
2.5.2 Inteligência competitiva

Conforme Hilsdorf (2010), a Inteligência competitiva consiste em estudar o comportamento da concorrência, dos clientes e do mercado, de modo geral. Analisando os diferentes cenários e tendências, de forma a melhorar as tomadas de decisão em curto e longo prazo. O objetivo da inteligência competitiva é aprimorar o modo da empresa competir no mercado, melhorando seu modelo de negócios, as metas e planejamentos.

A inteligência competitiva também cumpre o papel de antecipar-se às tendências de mercado, proporcionando tomadas de decisão mais seguras e melhorias nos negócios da empresa com relação à concorrência, pois também propicia reais condições de avaliar os riscos e oportunidades, como por exemplo através da análise SWOT, para uma melhor definição da estratégia competitiva, (HILSDORF, 2010).

Para Rodrigues e Riccardi, (2007, p. 30), “a inteligência competitiva desempenha um importante papel para criar e desenvolver bases cognitivas de uma organização”, isto é, são valores intelectuais responsáveis pelas capacidades especiais. A partir de então, a inteligência corporativa transforma-se em inteligência competitiva, e tem seu funcionamento ilustrado conforme a figura:

Figura 3 – A contribuição da IC para a estratégia organizacional.



Fonte: Rodrigues e e Riccardi (2007, p. 31)

A importância do conhecimento significa para as corporações a possibilidade de obter alto desempenho nos negócios através de estratégias baseadas no conhecimento. Isto reflete a visão de seus negócios de uma nova forma, com base nos princípios da gestão do conhecimento (RODRIGUES; RICCARDI, 2007).

2.5.3 Comunicação formal

De acordo com Torquato (1986), os canais de comunicação formais são aqueles que transmitem tanto as informações descendentes como também as ascendentes, e têm a característica de assegurar a organização eficiência no funcionamento da empresa (relatórios, normas, instruções, sugestões, reclamações, portarias etc.). Daft (2005) acrescenta que os canais formais de comunicação são

aqueles que fluem naturalmente dentro da hierarquia ou da responsabilidade da tarefa estabelecidos pela organização.

Robbins (2002, p. 278), cita que:

O canal é a mídia através da qual a mensagem viaja. Ele é selecionado pelo emissor, que deve determinar qual o canal é formal e qual é informal. Os canais formais são estabelecidos pela organização e transmitem mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros. Tradicionalmente, eles seguem a rede de autoridade dentro da organização. Outras formas de mensagem, como as pessoais ou sociais, seguem os canais informais na organização.

Conforme Neto (2003, p. 18), “os canais formais são criados e utilizados para assegurar que toda informação necessária ao trabalho, à produtividade e à perpetuidade da empresa seja conhecida por todos os seus profissionais”. Tomasi e Medeiros (2010, p. 93), colocam que “viabilizar canais de comunicação dentro da empresa que favoreçam o relacionamento humano faz com que as pessoas se sintam reconhecidas e valorizadas”. Os mesmos autores afirmam que não adianta a organização investir ou dispor de sofisticadas tecnologias de comunicação se a gestão da empresa não ouvir. “A comunicação interna é um processo diretamente relacionado com a cultura da empresa” (TOMASI; MEDEIROS, 2010, p. 94).

2.5.4 Comunicação informal

De acordo com Torquato (1986, p. 63), “as comunicações informais são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controlados pela administração”. A comunicação informal é aquela que reflete os meios não oficiais na organização, ou seja, representa a comunicação não oficial, não planejada pela diretoria e encontram-se fora de seu controle.

Este tipo de comunicação é resultado do sistema social característico da organização, e raramente produz aspectos capazes de influenciar a empresa para o alcance de metas. (NETO, 2003).

2.5.5 Sistemas de informação

Para Beal (2004, p. 15), “um sistema de informação é um conjunto de elementos ou componentes que interagem para atingir objetivos”. Os sistemas possuem mecanismos de entrada, processamento, saída e feedback. Em um sistema de informação, a entrada corresponde a dados capturados, e a saída a informações úteis, que podem estar na forma de relatórios. O processamento faz a conversão dos dados em saídas úteis, e já o *feedback* em procedimentos de detecção e correção de erros em dados de entrada, como por exemplo, a validação de formulário.

Gil (1999a, p.14), afirma que “os sistemas de informação compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações”.

De acordo com Pereira e Fonseca (1997, p. 241), os sistemas de informação têm o objetivo: “captura e/ou a recuperação de dados e sua análise em função de um processo de decisão. Envolvem, de modo geral, o decisor, o contexto, o objetivo da decisão e a estrutura de apresentação das informações”.

De uma maneira organizada e estruturada, os sistemas de informação facilitam e proporcionam condições para que as organizações enfrentem as constantes mudanças do mercado, além de dar condições de se colocar numa posição segura ao tomar importantes decisões e garantir assim a resolução dos problemas.

2.5.6 Groupware

Um programa de *Groupware* reflete a constante necessidade de utilização do conhecimento organizacional. Este tipo de *software* era também conhecido como “sistemas de conhecimento compartilhado”, denominado também por “sistema colaborativo” pois serviam como fonte de armazenamento de informações de um

grupo de trabalho ou tópico de discussão em um banco de dados comum e centralizado. Um *Groupware* incorpora maior parte das funções ligadas a troca de mensagens, agendamento de compromissos ou reuniões, gerenciamento de tarefas entre outros, é um tipo de solução que reflete o compartilhamento de ideias e trabalho em equipe (MILLER, 2002).

Segundo Miller (2002, p. 171), um *Groupware* “cria um fluxo de informações para toda a extensão de um empreendimento que é dinamicamente atualizado”. Segundo o autor, versões mais recentes são equipadas com busca avançada de texto e interfaces internet e *intranet*, de forma totalmente integrada. O autor também coloca que os principais fornecedores deste tipo de solução baseada em *Groupware* são: IBM, Microsoft, Lotus Notes e VMware Zimbra, entre outras soluções, muitas vezes distribuídas gratuitamente.

2.5.7 Gerenciamento de documentos

Conforme Miller (2002), programas de gerenciamento de documentos têm o papel de editoração eletrônica, ou seja, destacam a manutenção da informação no formato de documento original com controle de versão, que são direcionados entre os participantes da equipe. Segundo o autor, este tipo de solução trabalha com grande variedade de documentos com variedade de formatos e múltiplos tipos de dados, como planilhas, textos, áudio e gráficos.

O gerenciamento de documentos oferece boa parte das funções de um gerenciamento de banco de dados, e busca dados em grandes volumes de informação estruturada ou não. Possui também a possibilidade de se integrar com boa parte dos sistemas de computação. Muitos desses *softwares* possuem interface multilinguísticas proporcionando funcionalidades de publicação na *web* e *intranets* (MILLER, 2002).

Muitos desses *softwares* não são comprados para uso exclusivo como um aplicativo de inteligência, mas normalmente encontram-se disponíveis nas organizações e podem complementar boa parte da necessidade voltada à

inteligência. Estão entre os principais fornecedores o OpenMarket, Infobase OpenText, PCDocs, Alfresco, entre outros (MILLER, 2002).

2.5.8 Intranet

O termo *intranet* começou a ser utilizado em meados de 1995, por fornecedores de produtos de rede que se referiam ao uso de tecnologias projetadas para a comunicação por computador entre empresas. De acordo com Bennet (1996, p.4), “a intranet consiste em uma rede privativa de computadores que se baseia nos padrões de comunicação de dados da internet pública”.

Do ponto de vista empresarial, uma intranet reflete um meio privado para troca de informações e oferece vantagens em termos de custo para integração de serviços de rede tradicionais.

Também sobre intranet, Bennet (1996) cita:

Sejam as *intranets* apropriadas à sua empresa, ou não, uma coisa é certa: elas representam uma valiosa contribuição para o kit de ferramentas do profissional do conhecimento. E quem não é um profissional do conhecimento nesses tempos tão competitivos?

2.5.9 E-Learning

Segundo Rosenberg (2002, p. 25), “*e-Learning* refere-se à utilização das tecnologias da internet para fornecer um amplo conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho”. Para Cardoso (2007), o *e-Learning* não é só uma ferramenta *web* que proporciona a transmissão de conteúdos e aprendizado não presencial, mas que também possibilita a captura de resultados dentro de uma abordagem estratégica para as empresas.

Rosenberg (2002) apresenta uma relação entre a gestão do conhecimento e o *e-Learning* através de uma pirâmide composta de três níveis:

Figura 4 – Os três níveis da pirâmide do gerenciamento do conhecimento



Fonte: Rosenberg (2002, p. 65)

De acordo com Rosenberg (2002), no nível 1 a tecnologia é utilizada para acessar documentos representa as primeiras iniciativas de gerir o conhecimento, pois auxilia proporcionando economia de tempo e dinheiro, além de centralizar a documentação de forma a propiciar um acesso fácil e rápido aos usuários. O nível 2 é representado pela contribuição das pessoas ao compartilhar informações para o sistema, criando novos conteúdos que alimentarão a base de dados. Exemplos deste tipo podem ser observados no uso de repositórios digitais ou de fóruns on-line que são constantemente atualizados em tempo real pelos usuários que o acessam.

O nível 3 da pirâmide consiste no surgimento de um "Know-how" organizacional, formado por uma gestão do conhecimento robusta e interativa, que ao longo do tempo vai amadurecendo e trazendo mais confiança para os usuários, favorecendo adição de mais conteúdo à base de informações e aumentando a inteligência coletiva da organização. Para o autor, quanto mais alto estiver o nível da pirâmide em uma organização, mais integrado ao trabalho real está o sistema de gestão do conhecimento (ROSENBERG, 2002).

Para Cardoso (2007), o *e-Learning* caracteriza-se pelo poder de ganho em produtividade do treinamento nas áreas de RH, além proporcionar uma melhor

viabilidade econômica financeira para a organização que necessita transmitir um treinamento à uma grande quantidade de pessoas. Cardoso (2007, p. 58) afirma que “o treinamento *on-line* é apenas uma parte do *e-Learning*, pois o acesso à informação é tão essencial para o aprendizado quanto a instrução”, neste caso, o autor se refere ao uso da web como auxílio para o acesso de informações, que vem sendo aprimorado para agilizar a busca realizada pelos usuários.

3 MÉTODO

Neste capítulo são apresentadas as características do método, através das seguintes seções: tipo de pesquisa utilizada, unidade de análise, plano de coleta de dados, tratamento de dados e limitações do método.

Para Gil (1999b), método é o caminho utilizado para um determinado fim, e já a pesquisa é um processo formalizado para desenvolver um método. O objetivo principal de uma pesquisa é descobrir respostas através de procedimentos científicos.

3.1 Tipo de pesquisa

A seguir são apresentados os tipos de pesquisa que norteiam o propósito da pesquisa.

3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos

Quanto aos objetivos, este estudo caracteriza-se como exploratório. Para Vergara (2010, p. 42), a pesquisa exploratória deve “ser realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. A pesquisa exploratória pode variar muito dependendo da curiosidade

e percepção do pesquisador, e a presente pesquisa está mais focada em descobrir os processos de maneira informal.

Conforme Malhotra (2011), a pesquisa exploratória tem a característica de buscar um entendimento sobre a natureza geral de um problema, e as possíveis hipóteses alternativas e variáveis pertinentes que necessitam ser consideradas. O autor acrescenta também que o objetivo do estudo exploratório é examinar um problema ou situação para obter-se melhor conhecimento e compreensão.

3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza de abordagem

Quanto a natureza da abordagem, o presente estudo encontra-se caracterizado como uma pesquisa de natureza qualitativa, pois foi realizado através de entrevistas em profundidade com os gestores da organização, além das observações realizadas no ambiente de trabalho, na busca de aprofundar os conhecimentos, sendo feita avaliação predominantemente pela análise e interpretação dos dados obtidos. Malhotra (2011, p. 122) descreve que “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do cenário do problema”, sendo assim, serve para esclarecer e buscar compreensão dos fatores que sustentam o problema.

3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Na presente pesquisa são utilizados, como procedimentos técnicos: o estudo de caso, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

a) Estudo de caso

O estudo de caso pode ser utilizado para pesquisas exploratórias (LAS CASAS e GUEVARA, 2010). De acordo com os autores, o estudo de caso é um método bastante utilizado em dissertações de mestrado, porque é um método flexível com aplicação prática. Em pesquisas descritivas funciona como um complemento para aprofundar as relações entre as variáveis da pesquisa.

O presente estudo está enquadrado como um estudo de caso, pois é a aplicação prática de uma pesquisa científica dentro de uma organização.

b) Pesquisa bibliográfica

Vergara (2010) afirma que a pesquisa bibliográfica é como um estudo organizado e desenvolvido a partir de livros publicados, jornais, revistas, redes eletrônicas, ou seja, um tipo de material acessível ao público de forma geral. Provém de instrumento analítico para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

A pesquisa bibliográfica desenvolvida no estudo utilizou a análise de textos por meio de livros, monografias e artigos científicos divulgados na internet, que favoreceram a investigação de temas importantes para a pesquisa.

c) Pesquisa documental

Para Vergara (2010), a pesquisa documental é aquela praticada em documentos mantidos no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas: anais, registros, circulares, regulamentos, ofícios, balancetes, memorandos, comunicações informais, microfilmes, filmes, fotografias, vídeos, informações em mídia de computador, cartas, diários entre outros.

Na parte documental desta pesquisa, foram analisados documentos obtidos diretamente da organização, que continham informações pertinentes ao estudo, incluindo prestações de contas anuais, estatutos e atas de assembleias, além de consultas ao *website* oficial da cooperativa CERTAJA.

3.2 Unidade de análise da pesquisa

A unidade de análise, segundo Lakatos e Marconi (2001), é tentativa de esclarecer as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. A unidade de análise está ligada a situações especiais de estudo, em que são coletadas e identificadas as informações importantes sobre o que se deseja

conhecer. Nesse sentido, quanto mais importantes forem as informações, mais o pesquisador estará dentro dos limites desejados para a pesquisa (YIN, 2001).

A unidade de análise desta pesquisa foi a cooperativa CERTAJA, situada na cidade de Taquari/RS. A pesquisa abrangeu um total de 12 gestores que atuam em todos os setores da organização, sendo eles: tecnologia da informação (TI), recursos humanos, comunicação, contabilidade, financeiro, comercial energia, operações energia, marketing, qualidade, engenharia, projetos e varejo.

3.3 Coleta de dados

Esta fase do estudo dá início ao contato com a população alvo da pesquisa, em que os instrumentos para coletar dados são aplicados na prática aos respondentes. O plano de coleta de dados deve ser devidamente planejado para que a amostra da pesquisa tenha confiabilidade (MATTAR, 2001).

a) Dados primários

Conforme Mattar (2001, p. 48), os dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, estando em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”. Segundo Las Casas e Guevara (2010, p. 188), “para cada método de pesquisa há um procedimento mais adequado para atingir os respectivos objetivos”.

Para coletar os dados primários a fim de atender aos objetivos específicos do estudo, foi criado um roteiro de perguntas para nortear as entrevistas com os gestores de cada setor da empresa, de forma individual (APÊNDICE A). O roteiro possui 15 questões que buscaram refletir as quatro etapas do modelo SECI, divididas conforme o Quadro Teórico (p. 45-47), desenvolvido neste estudo. A entrevista caracterizou-se como entrevista em profundidade.

Para Duarte e Barros (2008, p.62), a entrevista individual em profundidade é uma “técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma

estruturada”. Em razão do tema do estudo ser pouco explorado na organização, optou-se pela entrevista em profundidade para alcançar informações importantes referentes a pesquisa. Para os mesmos autores, o uso da entrevista em profundidade permite também descrever a percepção dos entrevistados a um determinado fenômeno na organização, através de elementos que facilitam a compreensão de um problema.

A amostra do estudo caracteriza-se como não-probabilística, realizada por conveniência, pois foram selecionados apenas os gestores da organização. Conforme Duarte e Barros (2008, p. 168), “a amostra não-probabilística já é selecionada de acordo com critérios de intencionalidade e conveniência”. A análise foi feita após a tabulação dos dados, proporcionando assim ao pesquisador desenvolver as conclusões obtidas a partir das informações coletadas.

Inicialmente, o entrevistador preocupou-se em explicar cada etapa do modelo SECI ao entrevistado, para que este compreendesse o assunto e o objetivo da pesquisa antes de respondê-la. Também foi repassado aos entrevistados que a privacidade das informações fornecidas será mantida, de forma a preservar a identidade dos entrevistados.

A aplicação das entrevistas ocorreu durante o mês de maio de 2015, sendo que cada gestor foi entrevistado, respondendo o roteiro de perguntas através de uma conversa informal e descontraída, em que o entrevistador utilizou de gravação de áudio para posterior análise mais detalhada. Deve ser evidenciado a colaboração e a participação dos gestores envolvidos no estudo, pois mostraram comprometimento e interesse, facilitando acesso as informações solicitadas e disponibilizando tempo em horário de expediente para responder a entrevista.

b) Dados secundários

De acordo com Malhotra (2006), os dados secundários, são aqueles que já foram coletados anteriormente para outros fins que não o da presente pesquisa, como jornais, livros, revistas, internet, banco de dados da empresa entre outros. Uma de suas vantagens é que pode ser obtido de forma rápida e com baixo custo.

Para desenvolver a presente pesquisa, foram utilizados como dados secundários, livros, artigos, documentos da empresa, atas e o site da cooperativa.

3.4 Análise dos dados

Após a coleta dos dados da pesquisa, foi realizada uma detalhada análise e interpretação das informações obtidas, buscando identificar a forma que ocorre o modelo SECI na organização. Para tratar a grande quantidade de texto gerado pelas entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para melhor interpretar os dados obtidos.

Para Duarte e Barros (2008), a análise de conteúdo é um método de pesquisa destinado à investigação textual, cumprindo requisitos de sistematicidade e confiabilidade, permitindo que a mesma conclusão, baseada em amostras e categorias iguais, seja atingida por diferentes pesquisadores. De acordo com Duarte e Barros (2008, p. 288), “a tarefa básica de toda análise de conteúdo consiste em relacionar os dados obtidos com alguns aspectos de seu contexto”, ou seja, é diferente analisar o conteúdo explícito de uma notícia, de compreender o que se aprende dela, a partir do seu conteúdo.

A interpretação dos dados seguiu 3 etapas básicas: 1. Transcrição dos arquivos de áudio da entrevista para texto, de forma sintetizada e resumida; 2. Pré-análise das respostas dos questionários; 3. Categorização das mensagens analisadas, buscando características comuns; 4. Interpretação e análise, que reflete a busca de significados dos dados pesquisados. A presente pesquisa revelou que a categoria identificada através da análise de conteúdo foi a existência ou não das variáveis (questões) correspondentes aos objetivos específicos, melhores detalhadas no Quadro Teórico (p. 45-47).

3.5 Limitações do método

Conforme Vergara (2010, p. 61) “todo método tem possibilidades e limitações”. As limitações do método existem e podem fazer parte de praticamente qualquer estudo de pesquisa.

Neste estudo, as limitações do método estão relacionadas à abrangência da pesquisa, que foi focada em entrevista somente com os gestores da cooperativa. Também pode-se considerar um limitador a questão da análise e interpretação focadas somente em questões relativas a empresa objeto deste estudo.

O estudo de caso é outro fator limitante, pois de acordo com Duarte e Barros (2008, p. 216), uma das características principais deste método é o particularismo:

“O estudo se centra em uma situação, acontecimento, programa ou fenômeno em particular, proporcionado assim uma excelente via de análise prática de problemas da vida real”.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é um método que permite a interpretação dos dados de forma tendenciosa ou mesmo permite a aceitação de evidências equivocadas, que de certa forma podem influenciar a interpretação das respostas e conclusões tomadas pelo próprio pesquisador.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a organização alvo desta pesquisa, descrevendo seu histórico, estrutura corporativa e suas áreas de atuação.

4.1 Histórico

A Cooperativa CERTAJA foi fundada em outubro de 1969, por meio de um programa federal de eletrificação rural, visando levar o desenvolvimento e proporcionar qualidade de vida para as pessoas do interior. Em 1993 a CERTAJA incorporou a Cooperativa de Produção de Grãos de Taquari – COMITAL, ao qual se encontrava em estado de falência, sem perspectivas de reabilitação econômica.

Em 2007, ocorreu o desmembramento dos negócios da CERTAJA, devido a exigências legais do setor elétrico brasileiro, sustentadas pela Agência de Energia Elétrica (ANEEL), o que levou a separar a distribuição de energia elétrica dos demais negócios. A partir disso nasceu a Cooperativa de Geração de Energia e Desenvolvimento Taquari Jacuí, adotando o nome fantasia CERTAJA Desenvolvimento, constituída pelos segmentos de agroindústrias, agroveterinárias, construção de redes elétricas e varejo (supermercados e loja de utilidades).

A cooperativa CERTAJA possui uma média de 340 funcionários e mais de 23000 associados, sendo sua missão, fornecer energia de boa qualidade e custo baixo aos nossos associados e clientes. O setor de TI possui 5 funcionários, sendo o setor responsável pela rede de computadores, servidores de banco de dados,

groupware, manutenção de computadores e todo tipo de suporte relacionado a TI, que por sua vez atende as duas cooperativas.

4.2 Estrutura corporativa

A estrutura corporativa da empresa encontra-se segmentada em gerências, que têm por objetivo definir normas corporativas e dar suporte para a operação das unidades de negócio da Cooperativa. São elas:

Presidência - cargo eletivo, sem vínculo empregatício, escolhido entre o colegiado do Conselho de Administração para mandato de quatro anos, podendo ser reeleito;

Diretoria Executiva - funcionário contratado que coordena toda estrutura corporativa da Cooperativa a nível estratégico;

Gerência Administrativa - funcionário contratado, responsável pelos setores de Serviços, Tecnologia da Informação, Administração de Contratos, Segurança e Almoxarifado;

Gerência Financeira - funcionário contratado, responsável pelos setores de Contabilidade, Crediário, Financeiro, Gestão de Ordens e Regulatório;

Gerência de TI - funcionário contratado, responsável pelo setor de TI (tecnologia da informação);

Departamento de Energia - possui três gerentes contratados que comandam as áreas de distribuição, obras e comercialização de energia elétrica.

Gerência da Qualidade - funcionário contratado, responsável pelo setor: Qualidade.

Gerência de Recursos Humanos - funcionário contratado, responsável pelo setor: Recursos Humanos.

Gerência de Comunicação - funcionário contratado, responsável pelo setor: Comunicação.

A seguir serão apresentadas a análise, descrição e interpretação das informações.

5 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar a análise dos dados, para que o objetivo da pesquisa seja alcançado.

5.1 Coleta dos dados do estudo

Para nortear a coleta de dados, foi elaborado-se um quadro teórico com o objetivo de facilitar a compreensão do leitor, trazendo de maneira sintetizada toda relação dos objetivos, teoria, autores e as variáveis aplicadas na entrevista.

O quadro teórico relaciona os objetivos específicos com os elementos teóricos e as fontes gerando as variáveis utilizadas no estudo. Esta estrutura busca orientar a coleta de dados que servirá para responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos nesta monografia.

Quadro 1 – Quadro teórico para construção de variáveis

Objetivos específicos	Elementos Teóricos	Autores	Variáveis (perguntas)
Identificar o processo de socialização do conhecimento na organização;	- Modelo SECI. - Comunicação informal.	- Nonaka e Takeuchi (2008). - Neto (2003). - Torquato (1986).	01 - Ocorrem eventos internos de confraternização? Quais são? 02 - Durante estes eventos, ocorre troca de

Continua...

Continuação

			conhecimentos entre os gestores?
Identificar o processo de externalização do conhecimento na organização.	- Modelo SECI. - Comunicação formal. - <i>Groupware</i>.	- Nonaka e Takeuchi (2008). - Neto (2003). - Torquato (1986).	03 - Quando ocorrem as reuniões? São produtivas? 04 - Como os gestores expressam seu conhecimento na organização? 05 - As tomadas de decisão do gestor são repassadas aos demais da equipe? Como?
Identificar o processo de combinação do conhecimento na organização.	- Modelo SECI. - Gerenciamento de documentos. - <i>Groupware</i>. - Intranet.	- Nonaka e Takeuchi (2008). - Beal (2004). - Miller (2002). - Bennet (1996). - Cardoso (2007). - Setzer (1999).	06 - Participam de treinamentos, palestras ou cursos oferecidos pela organização? 07 - Existe sistema de <i>Groupware</i>? Como é usado? 08 - Existe sistema de gestão de documentos? 09 - Como é realizada a documentação de processos e manuais internos?

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

Levantamento e tabulação dos dados

A seguir é apresentada a tabulação dos dados levantados a partir das respostas obtidas através das entrevistas dos gestores. Para manter a privacidade dos dados, optou-se por utilizar a codificação G1, G2, sucessivamente até o último denominado G12, em substituição ao nome do gestor entrevistado. Para facilitar a leitura das informações obtidas, as respostas dos entrevistados foram sistematicamente agrupadas em categorias, sem perder a essência do conteúdo (DUARTE; BARROS, 2008).

5.1.1.1 Questões do processo da socialização

Abaixo serão abordadas questões relativas ao processo de socialização do conhecimento.

Questão 01: “Ocorrem eventos internos de confraternização? Quais são”?

Quadro 2 – Respostas referentes a questão 01:

Respostas	Freq. absoluta	Freq. relativa
Sim, jantas e almoços promovidos pelo próprio setor entre amigos.	4	33%
Sim, jantas e almoços promovidos oficialmente pela organização.	1	8%
Sim, futebol na associação de funcionários.	2	17%
Sim, por meio de excursões ou passeios promovidos pela empresa.	1	8%
Não ocorrem, é muito raro acontecer.	4	33%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

A questão 1 buscou saber se ocorrem eventos de confraternização na organização e quais são os principais citados pelos gestores. Através do quadro 2, é notável que os meios de socialização estão bastante presentes na organização, pois a maioria dos gestores participam de eventos de confraternização. É observado também que existe prevalência de confraternizações informais, que costumam ocorrer fora da organização de modo particular entre amigos de setor, como jantas e almoços.

Questão 02: “Durante estes eventos, ocorrem troca de conhecimentos entre os gestores”?

Quadro 3 – Respostas referentes à questão 02:

Respostas	Freq. absoluta	Freq. relativa
-----------	----------------	----------------

Continua...

Continuação

Sim, é observado como algo comum e aceitável.	2	17%
Parcialmente, pois algumas pessoas não gostam.	4	33%
Raramente, pois o momento é mais oportuno para descontração.	6	50%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

A questão 2 buscou saber se ocorrem troca de conhecimentos nos eventos de confraternização. O quadro 3 revela que é possível perceber que nos meios de socialização, a troca de informações entre gestores é pouco notável, pois grande maioria tem preferência a separar assuntos de trabalho dos momentos de descontração.

5.1.1.2 Questões do processo de externalização

Abaixo serão abordadas questões relativas ao processo de externalização do conhecimento.

Questão 03: “Quando ocorrem as reuniões? São produtivas”?

Quadro 4 – Respostas referentes questão 03:

Respostas	Freq. absoluta	Freq. relativa
Reuniões diárias, algumas produtivas, outras não.	1	17%
Reuniões semanais, muito produtivas.	4	33%
Reuniões semanais, improdutivas.	4	33%
Reuniões mensais ou poucas reuniões, prefere conversar informalmente com os interessados, consideram mais produtivo.	3	25%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

A questão 3 buscou saber se ocorrem reuniões e qual a frequência das mesmas. O quadro 4 demonstrou de forma geral, que na organização ocorre um grande número de reuniões, sendo maioria dos respondentes apontarem como

semanais, onde um respondente (G6) apontou como diariamente. Quanto à produtividade destas reuniões, a opinião fica dividida, revelando assim que nem sempre existe bom proveito delas.

Questão 04: “Como os gestores expressam seu conhecimento na organização”?

Quadro 5 – Respostas referentes à questão 4 da entrevista:

Respostas	Freq. absoluta	Freq. relativa
<i>Groupware</i> , reuniões, jornal interno e redes sociais.	4	33%
<i>Groupware</i> e reuniões.	6	50%
<i>Groupware</i> e reuniões. Também são criadas vídeo aulas internas	2	17%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

A questão 4 buscou revelar os principais meios que os gestores utilizam para expressar seu conhecimento dentro da organização. Conforme quadro 5, é notável que os meios mais utilizados pelos gestores para expressarem seu conhecimento são as próprias reuniões e o *groupware*. Entretanto, alguns utilizam meios alternativos, como as populares redes sociais (*Facebook* ou *Whats app*) através de grupos formados pelos membros do setor, ou também, jornais internos ao qual podem ser expressadas opiniões ou sugestões. Dois gestores (G7 e G12) citam a criação de vídeo aulas como forma de disseminar conhecimento na organização.

Questão 5: As tomadas de decisões do gestor são repassadas aos demais da equipe? Como?

Quadro 6 – Respostas referentes à questão 5 da entrevista:

Respostas	Freq. absoluta	Freq. relativa
Sim, normalmente formalizando através do <i>groupware</i> .	4	33%
Sim, através de atas dependendo da importância da decisão.	2	17%

Continua...

Continuação

Sim, normalmente de modo verbal.	3	25%
Parcialmente.	3	25%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

A questão 5 procurou demonstrar se as tomadas de decisões são repassadas ao demais da equipe, incluindo subordinados, de modo que o entendimento da mesma seja estabelecido entre os envolvidos. Logo então, o quadro 6 revela que maioria dos gestores demonstraram-se coerentes no que diz à respeito de repassar decisões ou informações relevantes à equipe, citando como principal meio o *groupware*. Entretanto, alguns revelaram que as decisões muitas vezes se perdem pela falta de uma formalização acessível à todos.

5.1.1.3 Questões do processo da combinação

Abaixo serão abordadas questões relativas ao processo de combinação do conhecimento.

Questão 6: Participam de treinamentos, palestras e cursos oferecidos pela organização?

Quadro 7 – Respostas referentes à questão 6 da entrevista:

Respostas	Freq. absoluta	Freq. relativa
Sim, sempre que possível.	6	50%
Parcialmente, pois os horários e turnos dos colaboradores não fecham.	4	33%
Parcialmente, pois geralmente a equipe está sobrecarregada.	2	17%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

A questão 6 buscou explorar se os gestores procuram participar de palestras ou cursos oferecidos através da organização. Através do quadro 7, foi possível perceber que a maioria dos entrevistados procuram participar de cursos e palestras

oferecidos na organização, embora existam limites relacionados à horários, turnos ou mesmo equipe sobrecarregada sem tempo para participar, pois maioria destes eventos ocorrem em horário de trabalho.

Questão 7: Existe sistema de Groupware? Como é usado?

Quadro 8 – Respostas referentes à questão 7 da entrevista:

Respostas	Freq. absoluta	Freq. relativa
Sim, troca de mensagens e calendário de compromissos.	9	75%
Sim, troca de mensagens, calendário de compromissos, tarefas e compartilhamento de documentos.	3	25%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

A questão 7 tem o objetivo de saber se a organização utiliza algum tipo de *groupware* e qual a finalidade de sua utilização. Através do quadro 7, foi possível a grande maioria dos gestores utilizam o *groupware* somente para troca de mensagens internas e calendário de reuniões, mas somente 3 deles utilizam recursos avançados, como o módulo de tarefas e compartilhamento de documentos.

Questão 8: Existe sistema de gestão de documentos?

Quadro 9 – Respostas referentes à questão 8 da entrevista:

Respostas	Freq. absoluta	Freq. relativa
Sim, o sistema SA da Interact.	1	8%
Não, é utilizado apenas a intranet de modo manual.	11	92%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

A questão 8 buscou saber se a organização utiliza algum *software* para gestão de documentos. O quadro 9 revelou que a organização até possui, ainda que pouco utilizado, um sistema de gestão de documentos (SA – Interact), mas apenas 1

gestor utiliza (G12), sendo que maioria ainda desconhece o próprio conceito deste tipo de software.

Questão 9: É realizado a documentação de processos e manuais internos? Como?

Quadro 10 – Respostas referentes à questão 9 da entrevista:

Respostas	Freq. absoluta	Freq. relativa
Sim, através de atas de reuniões e documentações na rede.	6	50%
Sim, através de manuais estabelecidos por órgãos normativos.	2	17%
Não, ou raramente são utilizados documentos e manuais internos.	4	33%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

A questão 9 buscou saber se é utilizado algum tipo de documentação formalizada para processos e manuais internos. O quadro 10 mostrou que maioria dos gestores realizam documentações de procedimentos internos, sendo que destes, maioria cria arquivos compartilhados na rede. Dois gestores relataram utilizar manuais devido à necessidade obrigatória de seguir órgãos normativos.

5.1.1.4 Questões do processo da internalização

Questão 10: É utilizado algum tipo de *e-Learning*? Qual finalidade?

Quadro 11 – Respostas referentes à questão 10 da entrevista:

Respostas	Freq. absoluta	Freq. relativa
Sim, para treinamento de processos internos.	2	17%
Sim, para aprendizado do setor.	1	8%
Não utiliza nenhuma forma de <i>e-Learning</i> .	9	75%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

A questão 10 procurou conhecer se os gestores utilizam de algum tipo de *e-Learning* para aprendizado. O quadro 11 apresentou que maioria dos entrevistados não utiliza qualquer meio de *e-Learning* para aprendizado. Todavia, 2 gestores (G7 e G12) responderam utilizar para alguma finalidade de aprendizado para a equipe de trabalho.

Questão 11: São consultados documentos normativos e manuais internos para aprendizado da equipe?

Quadro 12 – Respostas referentes à questão 11 da entrevista:

Respostas	Freq. absoluta	Freq. relativa
Sim, constantemente consultados e atualizados.	4	33%
Parcialmente, pois é necessário incentivo para utilização.	2	17%
Parcialmente, pois preferem perguntar aos mais experientes.	3	25%
Não, pois são consultados apenas em extrema urgência.	3	25%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

A questão 11 buscou saber se os documentos normativos e manuais internos são consultados frequentemente pela equipe de trabalho, a fim de promover aprendizado interno. O quadro 12 revelou que normalmente as equipes costumam realizar consultas em documentos e manuais, mas há uma forte tendência a quererem tirar suas dúvidas através dos colaboradores mais experientes ou com o próprio gestor (G1). Alguns gestores relataram a necessidade de incentivar seus subordinados a realizarem leitura de manuais e documentos (G4).

Questão 12: É utilizado algum sistema de informação para tomada de decisões? Qual?

Quadro 13 – Respostas referentes à questão 12 da entrevista:

Respostas	Freq. absoluta	Freq. relativa
-----------	----------------	----------------

Continua...

Continuação

Sim, através de um ou mais sistemas disponíveis.	10	83%
Não, pois as decisões são tomadas com base em outros indicadores indisponíveis nos sistemas de informação.	2	17%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

A questão 12 buscou saber se os gestores utilizam sistemas de informação para tomada de decisões, e quais são eles. O quadro 13 mostrou que grande maioria dos gestores utilizam sistemas de informações para tomada de decisões, embora os gestores (G5 e G9) utilizam recursos alternativos para este fim, como planilhas criadas dentro do próprio setor.

Questão 13: Como os gestores costumam adquirir conhecimentos?

Quadro 14 – Respostas referentes à questão 13 da entrevista:

Respostas	Freq. absoluta	Freq. relativa
Através de reuniões (formais ou informais).	3	25%
Através da internet.	5	42%
Através da leitura (livros, jornais, revistas, manuais e documentos).	1	8%
Através de treinamentos e cursos.	3	25%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

A questão 13 buscou explorar as formas em que o conhecimento é adquirido pelos gestores da organização. O quadro 14 mostrou que maioria dos entrevistados prefere utilizar a internet como forma de adquirir conhecimento ou aprender algo útil para o trabalho, seguido de reuniões e treinamentos. No entanto, apenas 1 gestor (G7) respondeu usar livros ou algo semelhante para adquirir conhecimento.

Questão 14: O aprendizado adquirido dentro da organização é também aplicado também na vida pessoal? Como?

Quadro 15 – Respostas referentes à questão 14 da entrevista:

Respostas	Freq. absoluta	Freq. relativa
Sim, pois são percebidos melhorias no comportamento pessoal.	5	42%
Sim, na forma de prestação de serviços particulares.	4	33%
Sim, o conhecimento é transmitido em forma de palestras e cursos.	3	25%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

A questão 14 buscou saber se o aprendizado adquirido dentro da organização é também aplicado na vida pessoal. Maioria dos entrevistados observaram melhorias no comportamento pessoal, adquirido principalmente por meio dos atendimentos aos clientes (empatia). Outros gestores observam que alguns exercem trabalhos particulares fazendo uso do conhecimento técnico adquirido dentro da organização. Os gestores G8 e G12 relataram usar o conhecimento no exercício de lecionar cursos ou aulas em universidades.

Questão 15: A missão da cooperativa está bem difundida entre gestores e subordinados?

Quadro 16 – Respostas referentes à questão 15 da entrevista:

Respostas	Freq. absoluta	Freq. relativa
Sim entre gestores e subordinados.	6	50%
Não, somente entre os gestores.	3	25%
Não responderam por fazerem parte da CERTAJA Desenvolvimento.	3	25%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

A questão 15 buscou saber se a missão está satisfatoriamente difundida na organização. O quadro 16 mostrou que maioria dos gestores considera a missão

bem difundida, independente do cargo. Mas alguns entrevistados (G2 e G7) considerou que somente os próprios gestores sabem a missão.

Houveram 3 gestores ao qual não puderam responder a questão, pois fazem parte da outra cooperativa (CERTAJA Desenvolvimento) ao qual ainda não possui missão definida.

5.2 Análise dos dados do estudo

A análise dos dados divide-se em quatro grandes partes, refletindo cada uma das quatro dimensões do modelo SECI, conforme a coleta de dados realizada neste estudo.

5.2.1 Análise do processo de socialização

A primeira etapa da pesquisa buscou refletir a dimensão da socialização do conhecimento, por meio das questões 01 e 02, voltadas a ocorrência de eventos de confraternização entre os indivíduos, além de identificar se existe troca de conhecimento tácito durante as confraternizações.

Conforme as respostas coletadas, é possível afirmar que a fase da socialização está presente entre maioria dos gestores entrevistados, pois conforme Nonaka e Takeuchi (2008), a socialização reflete a troca de experiências entre indivíduos. Sendo assim, nota-se que maior parte dos colaboradores interagem entre si, por meio de confraternizações como jantas, almoços, partidas de futebol na associação dos funcionários e algumas festas promovidas formalmente pela organização, como jantar do final de ano, dia do trabalhador e aniversariantes do mês. É importante enfatizar que nem todos os gestores entrevistados participam de tais eventos, normalmente por motivos pessoais ou de força maior.

Foi observado que durante as confraternizações citadas nas entrevistas, também existe a troca de conhecimentos entre os gestores e colaboradores. No

entanto, alguns deles relataram haver certa resistência por parte dos funcionários em conversar sobre assuntos de trabalho em momentos de descontração.

5.2.2 Análise do processo de externalização

A segunda etapa da pesquisa procurou explorar a forma que o conhecimento tácito é traduzido em explícito, observado nas questões 03, 04 e 05. Nesta fase o conhecimento tácito é traduzido em conhecimento explícito, através de analogias, metáforas, modelos mentais e conceitos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Foi possível verificar que existe o processo de externalização na organização. Segundo os gestores entrevistados, ocorre no mínimo reuniões semanais, com finalidades de repassar informações, tomarem decisões em conjunto, definir metas ou mesmo buscar informações de outros setores. Alguns gestores (G3, G7 e G12) normalmente reavaliam a necessidade de se criar uma reunião envolvendo diversas pessoas, pois consideram muitas vezes pouco produtivas e preferem reuniões informais, ou rápidas através de uma conversa pessoal no próprio local de trabalho.

Foi citado pelo gestor G7, que informações relevantes discutidas em reuniões são, em boa parte, documentadas através do software SA da Interact, para posterior consulta, evitando surgimento de novas reuniões repetitivas. Para Pereira e Fonseca (1997), ao se utilizar desse processo cria-se uma base de informações comum e única aos demais colaboradores a respeito do que foi externalizado.

A forma mais comum de expressar o conhecimento, ainda tácito, é através do *groupware*, seguido de planilhas e textos digitais. Foi observado que também são usados sistemas mais complexos por alguns setores, como o *Wikimedia*, configurado exclusivamente na intranet como meio de documentar informações relevantes para o trabalho, pois Miller (2002) sustenta estas iniciativas como fundamentais para agilizar a busca de informações.

Foi possível observar também que grande parte dos gestores preocupam-se em repassar as decisões gerenciais para o grupo, exceto os gestores G2 e G5, que relataram dificuldade devido a problemas relacionados a comunicação interna.

5.2.3 Análise do processo de combinação

A etapa da combinação procurou identificar por meio das questões 06, 07, 08 e 09, as formas de articular ou combinar o conhecimento já explícito em grupos ou categorias, para configurar um novo conhecimento (TERRA, 2001).

Primeiramente verificou-se que a organização procura investir no capital intelectual, pois todos os gestores entrevistados afirmaram participar sempre que possível, de palestras, cursos e treinamentos oferecidos pela organização, em especial os oferecidos através da SESCOOP. Alguns gestores acrescentaram que a cooperativa também apóia estudantes universitários com ajuda nos custos de transporte e parte do curso superior, desde que reflita o cargo exercido no setor em que atua.

Outro aspecto revelado pela presente pesquisa, é que a fase de combinação do conhecimento encontra-se presente na organização de maneira considerável, pois também constatou-se, que todos os gestores entrevistados fazem uso de ferramentas *groupware* (*Zimbra Colaboration Suite*) com o propósito de trocar informações, mensagens, organizar reuniões, reservar salas e equipamentos, compartilhar arquivos, entre outros, pois para Miller (2002) um *groupware* incorpora diversas funções ligadas a troca de mensagens, agendamento de compromissos e tarefas. Para alguns gestores (G1, G2, G7, G8 e G12), o *groupware* colabora agilizando a circulação de informações e facilitando a organização das agendas dos usuários. O *Zimbra* possui também outros recursos ainda pouco explorados pelos usuários, como compartilhamento de arquivos, gestão de documentos e cadastro de tarefas, para administrar e compartilhar pendências do trabalho. Os únicos gestores que utilizam algum destes recursos avançados foram os gestores G7 e G11.

Na organização estudada, a combinação de grupos de conhecimento explícitos é realizada também por meio da criação de manuais de processos internos, principalmente aqueles que tratam de processos auditados por órgãos externos, como exemplo a FECOERGS. Alguns setores da divisão de comércio e varejo, utilizam um manual de processos diferente para cada departamento (açougue, padaria, bazar, supermercado, etc), com a finalidade de facilitar o

aprendizado dos colaboradores que ingressam no trabalho, pois existe uma considerável taxa de rotatividade nestes setores.

Foi possível observar que sistemas de gestão de documentos são pouco utilizados na organização, sendo que seu uso foi citado somente por 2 gestores (G7 e G12) através do software SA da Interact, com o papel de armazenar textos e planilhas ligados à questões de planejamento estratégico e indicadores. A gestão de documentos é um item importante na manutenção das informações, pois Miller (2002) coloca que este tipo de solução contempla diversos formatos de documentos e facilita a busca de dados em grandes volumes.

5.2.4 Análise do processo de internalização

A última etapa da entrevista buscou explorar a forma que o conhecimento é novamente internalizado, ou seja, “a incorporação do conhecimento explícito em tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 67). Através das questões 10, 11, 12, 13, 14 e 15 foram coletadas informações pertinentes ao processo de internalização do conhecimento.

Inicialmente, questionou-se a respeito da utilização de *e-Learning* para aprendizado organizacional através da questão 10, mas poucos gestores citaram a aplicação deste recurso. Todos os respondentes acrescentaram considerar de grande importância o uso deste tipo de recurso, pois proporciona à organização disponibilizar informações que podem ser consultadas on-line, quantas vezes necessárias. Para Rosenberg (2002), utilizar a tecnologia para acessar documentos *on-line* representa as primeiras iniciativas de gerir o conhecimento, pois auxilia proporcionando economia de tempo e dinheiro, além de centralizar a documentação de forma a propiciar um acesso fácil e rápido aos usuários.

A questão 11 buscou identificar como são utilizados documentos normativos e manuais de processos internos a fim de adquirir conhecimento organizacional. Verificou-se que maioria dos gestores não costuma consultar documentação e manuais para próprio aprendizado, somente se houver grande necessidade. Porém

3 gestores (G3, G7 e G8) relataram constante utilização para agilizar o trabalho e proporcionar segurança nas tarefas e procedimentos técnicos, pois para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 67) “manuais ou documentos facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, auxiliando-as assim a vivenciarem, indiretamente, as experiências dos outros”.

A questão 12 tratou do uso de sistemas de informação para tomada de decisões. Para Guimarães e Évora (2004) a tomada de decisão é uma função característica da gerência, sendo produto de um processo sistematizado que envolve levantamento de dados gerado por um sistema de informação. Maior parte dos gestores afirmou utilizar algum software para este fim, mas dependendo do segmento em que o gestor atua na cooperativa, o software utilizado não é o mesmo. Dentre os principais softwares que sustentam as tomadas de decisões estão: Useall (E2 Gerencial), SA Interact, CRM (desenvolvido internamente) e algumas planilhas em Microsoft Office Excel. O gestor G5 respondeu que as decisões tomadas pelo setor em que atua, não dependem de sistemas de informação, dispensando parcialmente seu uso.

A questão 13 demonstrou que a forma mais comum usada pelos gestores para adquirir conhecimento, é através da internet por meio de consultas a páginas que esclareçam dúvidas ou que transmitam algum conteúdo relacionado ao cargo que exercem. Foram apontados também treinamentos e cursos, pois transmitem o conhecimento de maneira mais focada e didática, segundo o gestor G4. A forma menos comum para aquisição de conhecimento é o uso de livros, jornais ou revistas, pois apenas um gestor utiliza (G7), e o mesmo acrescenta que é pouco observado em outros setores a compra de assinatura de revistas ou livros.

A questão 14 revelou que o conhecimento adquirido dentro da organização se faz útil para a vida pessoal, através da prestação de serviços particulares por meio do conhecimento técnico, ou pela transmissão desse conhecimento em palestras, aulas e cursos que alguns gestores realizam fora da organização. Para maioria, o conhecimento adquirido na organização também reflete em melhorias comportamentais no meio social, pois é observado que alguns colaboradores apresentam mais empatia e comunicação clara no dia a dia.

Em contrapartida, os colaboradores que estudam em universidades ou realizam cursos fora da organização, trazem conhecimento aplicável para a cooperativa, sendo muitas vezes, compartilhado entre os demais membros do setor, pois nem sempre há recursos financeiros para oportunizar cursos à toda equipe.

A questão 15 da pesquisa buscou saber se a missão da cooperativa em que atuam está bem difundida entre gestores e colaboradores. Todos os respondentes afirmaram estar devidamente informados a respeito da missão empresarial, mas que uma boa parte dos colaboradores ainda necessita fixar esta informação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do presente estudo foi Analisar o processo de gestão do conhecimento na Cooperativa CERTAJA, de Taquari/RS, através do modelo SECI, sendo seus objetivos específicos, identificar individualmente cada dimensão do conhecimento (modelo SECI), e propor sugestões de melhorias para auxiliar na gestão do conhecimento com base no modelo SECI. Foi possível constatar que a gestão do conhecimento está parcialmente presente na organização, pois foram identificados, mesmo que incompletos, todos os quatro processos propostos no modelo SECI, revelando tal processo ainda em fase de crescimento.

Quanto ao objetivo específico de identificar o processo de socialização do conhecimento na organização, verificou-se que a socialização está bastante presente na organização, pois são citados diversos meios de confraternizações que ocorrem entre gestores e colaboradores em geral. Todavia, é percebido que nos eventos de confraternização formalmente oferecidos pela organização, não possuem a mesma frequência de participação.

Quanto ao objetivo específico de identificar o processo de externalização do conhecimento na organização, é percebido que na organização existe uma boa frequência de reuniões entre gestores e também colaboradores, além do uso constante de ferramentas de *Groupware* para diversos fins de comunicação e organização de agendas e calendários. Na organização estudada, o conhecimento é externalizado por meio de reuniões formais e informais, *Groupware* (Zimbra), Jornais

internos (Fiquelgado), software SA da Interact, planilhas e textos compartilhados na rede.

Quanto ao objetivo específico de identificar o processo de combinação do conhecimento na organização, é possível constatar que o mesmo ocorre consideravelmente na organização, pois são oferecidas pela mesma, cursos (SESCOOP), palestras diversas (SIPAT, Professores Universitários, etc.), treinamentos internos (Brigada de Incêndio, atendimento ao cliente, redes elétricas, etc.). A combinação do conhecimento também acontece por meio da utilização de *groupware* para articular informações trocando mensagens e organizando grupos de colaboradores para reuniões, embora vários recursos oferecidos pela ferramenta não sejam utilizados por maioria dos gestores e colaboradores, assim como também não é utilizado software de gestão de documentos.

Quanto ao objetivo específico de identificar o processo de internalização do conhecimento na organização, observou-se que eles buscam adquirir conhecimento através de diversas fontes (internet, treinamentos, reuniões formais e informais, livros, revistas, etc.), além de utilizarem sistemas de informação para auxílio nas tomadas de decisões. A internalização do conhecimento também se dá por meio de consultas a documentos e manuais normativos disponíveis na rede ou intranet da organização, embora seja de utilização menos comum. O conhecimento adquirido também é utilizado fora da organização para fins particulares, revelando que o caminho percorrido pelo conhecimento não se restringe às dependências da organização. A missão da empresa está parcialmente difundida entre os colaboradores de modo geral, e bem difundida entre os gestores da cooperativa de energia (CERTAJA Energia), pois na cooperativa de desenvolvimento (CERTAJA Desenvolvimento).

É perceptível na organização estudada, que o processo de gestão do conhecimento mesmo que presente, ainda necessita de melhorias para que o modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (2008) seja melhor exercitado na organização.

Na questão do processo de socialização, algo perceptível é a falta de eventos de confraternização realizados pela organização, que estimulem a troca de conhecimentos de forma descontraída, incentivando a equipe a exercitar ideias e sugestões de forma natural, como exemplificado por Nonaka e Takeuchi (2008), em que nas empresas japonesas como a Honda, existem incentivos para promover a criação do conhecimento, como reuniões informais executadas fora do local de trabalho, para se discutir soluções mais complexas enquanto se divertem tomando *sakê* e compartilhando refeições.

No processo de externalização do conhecimento, é notável que existem muitas reuniões, que embora sejam na maioria das vezes produtivas, ainda poderiam ser realizadas com menos frequência, focando melhor a produtividade da mesma de modo a otimizar o uso do tempo. Pequenas reuniões informais usando um número menor de pessoas envolvidas podem resultar positivamente.

No processo de combinação, é notável a importância da utilização do *groupware* (Zimbra), mas que o mesmo disponibiliza outras funcionalidades muito úteis à organização (tarefas, compartilhamento de arquivos e documentações), ainda que pouco utilizadas, poderiam gerar bons resultados, pois o *groupware* além de rodar internamente (intranet), também está disponível na internet, podendo ser consultado de qualquer lugar.

No processo de internalização do conhecimento, seria possível sugerir o incentivo à leitura à toda organização, disponibilizando uma “biblioteca centralizada”, com diversos exemplares de livros e revistas voltados aos principais negócios da organização, além de dispor o mesmo material através de *e-Books* acessíveis em toda intranet. Tal iniciativa poderia aperfeiçoar a cultura organizacional, proporcionando aos colaboradores o desenvolvimento de conhecimento tácito.

A ocupação do tempo dificulta um estudo mais aprofundado, pois poderia ser melhor explorado o tema do trabalho, que possui uma grande amplitude de estudo, embora não há muitas bibliografias disponíveis no mercado referentes ao tema estudado. Sugere-se que seja dada continuidade ao estudo, pois a Gestão do Conhecimento exerce uma grande importância na Cooperativa CERTAJA, visando o

desenvolvimento cooperativo e valorizando algo atualmente indispensável para a sobrevivência no mercado, sustentado por diversos autores como mais valioso bem em uma organização, o conhecimento.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Debora; LIMA, Rodrigo C. de Souza; SILVA, Débora Oliveira; VACCARO, Guilherme L. Roehe; **Um estudo de simulação computacional para a Análise de perfis de aprendizagem organizacional**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2010nahead/aop_t6_0008_0132.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2015.

BARCAUI, André. **PMO – Escritórios de projetos, programas e portfólio na prática** – Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação** – 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BENNET, Gordon. **Intranets**: Como implantar com sucesso em sua empresa. Traduzido por ARX Publicações. 1.ed. Campus: Rio de Janeiro, 1996.

CARDOSO, Fernando. **Gestores de e-Learning**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. – 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUFFY, Daintry. **Uma idéia capital**. Revista HSM Management, São Paulo, set-out, p. 72-78, 2000.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999b.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistema de Informações Contábil/Financeiros**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999a.

HILSDORF, Carlos. **O que é inteligência competitiva** – Artigo disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-inteligencia-competitiva/44824/>>, Acesso em 18 abr. 2015.

KAYO, Eduardo, ET AL. **Ativos intangíveis e estrutura de capital**: a influência das marcas e patentes sobre o endividamento. Artigo disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rausp/article/download/44396/48016>>. Acesso em 05 mai. 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GUEVARA, Arnaldo José de Hoyos. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

LESCA, Humberto; ALMEIDA, Fernando C. **Administração estratégica da informação**. Revista de Administração – RAUSP, São Paulo, v. 29, nº 3, p. 66-75, jul / 1994.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: Foco na decisão. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação** – Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENEGUELLI, Denise; SOUZA, Daniela B. Lima. **Mensurável x Intangível: O desafio da mensuração dos resultados na Gestão do Conhecimento**. Artigo disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3327563/7-mensuravel-intangivel-desafio-mensuracao-resultados-gestao.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2015.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Tradução: Raul Rubenich, Porto Alegre: Bookman, 2002.

NETO, Octaviano M. **Competência em comunicação organizacional escrita: O manual da comunicação escrita utilizada em empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação**. 20.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PEREIRA, Maria J. Lara de Bretãs; FONSECA, João G. Marques. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

POPADIUK, Silvio; RICCIARDI, Giancarlo. **Conversão do conhecimento é fonte de Vantagem Competitiva Sustentável? Uma análise empírica sob a perspectiva da *Resource-based View***. Artigo disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n1/14.pdf>>. Acesso em 10 mai. 2015.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Tradução Técnica Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Leonel C.; RICCARDI, Ricardo. **Inteligência Competitiva nos negócios e organizações** – 1. ed. Paraná: Unicorpore, 2007.

ROECH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**. Guia para estágios e trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBERG, Marc J. **e-Learning** – Estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital. Tradução: Luciana Penteado Miquelino. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

SCHONS, Claudio; COUTO, Fabiano; MOLOSSI, Sinara. **O uso de wikis na gestão do conhecimento em organizações**. Artigo disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2281812>>, acesso em: 18 mai. 2014.

SETZER, Valdemar W. **Dado, Informação, Conhecimento e Competência** – Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/datagrama.html>>, Acesso em: 10 abr. 2015.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SÜFFERT, Claus J. **A gestão do conhecimento como solução**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

TERRA, J.C. **Gestão do Conhecimento**. 2.ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial / comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZABOT, Joao Batista M. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Lista das questões referentes à entrevista realizada com os gestores da Cooperativa CERTAJA.

- 01 - Ocorrem eventos internos de confraternização? Quais são?
- 02 - Durante estes eventos, ocorre troca de conhecimentos entre os gestores?
- 03 - Quando ocorrem as reuniões? São produtivas?
- 04 - Como os gestores expressam seu conhecimento na organização?
- 05 - As tomadas de decisão do gestor são repassadas aos demais da equipe? Como?
- 06 - Participam de treinamentos, palestras ou cursos oferecidos pela organização?
- 07 - Existe sistema de *Groupware*? Como é usado?
- 08 - Existe sistema de gestão de documentos?
- 09 - Como é realizada a documentação de processos e manuais internos?
- 10 - É utilizado algum tipo de *e-Learning*? Qual finalidade?
- 11 - São consultados documentos normativos e manuais internos para aprendizado da equipe?
- 12 - É utilizado algum sistema de informação para tomada de decisões?
- 13 - Como os gestores costumam adquirir conhecimentos?
- 14 - O aprendizado adquirido dentro da organização é aplicado também na vida pessoal? Como?
- 15 - A missão da cooperativa está bem difundida entre gestores e subordinados?