

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

Tiago Souza de Oliveira¹, Gerson José Bonfadini²

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. 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 o de analisar o processo de gestão do conhecimento na Cooperativa CERTAJA, de Taquari/RS, pelo 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.

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

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.

1 Bacharel em Administração - LFE em Análise de Sistemas pelo Centro Universitário UNIVATES.

2 Doutor em Comunicação Social pela PUCRS e professor do Centro Universitário UNIVATES.

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 a estas 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.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Dado, segundo a definição de Setzer (1999), é como uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis que podem ser armazenados em um computador ou processados por ele, como imagens, sons ou animações. 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.

Segundo Setzer (1999), a informação “é uma abstração informal, que representa algo significativo para alguém através de textos, imagens, sons ou animação”. 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).

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).

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).

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. Zobot (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.

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).

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 1 - 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.

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. 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).

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.

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 (*e-mails*, documentos, reuniões etc.) e após reconstruídos na forma de relatórios. Na fase da combinação acrescenta o conhecimento explícito, que pode gerar a criação de novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Esta fase caracteriza-se também pela combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos explícitos. 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).

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). 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).

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

Entre estas tipologias, estão os ativos intangíveis, responsáveis por gerar receitas para a empresa e ao mesmo tempo estão relacionados a qualidades abstratas dos colaboradores, como capacidade de relacionamento, lealdade e disposição para o risco. A partir disso, surgem os conceitos de capital intelectual e capital humano (DUFFY, 2000). Já a inteligência competitiva consiste em estudar o comportamento da concorrência, dos clientes e do mercado analisando as 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 (HILSDORF, 2010).

Outra tipologia relacionada à gestão do conhecimento é a comunicação formal, responsável por transmitir as informações descendentes como também as ascendentes, caracterizada por assegurar a eficiência no funcionamento da organização por meio de relatórios, normas, instruções, sugestões, reclamações, portarias etc. (TORQUATO, 1986). Por outro lado, a comunicação informal é formada por “livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controlados pela administração” (TORQUATO, 1986, p. 63). Para o mesmo autor, as conversas de corredor, opiniões de colaboradores e boatos são exemplos de comunicação informal.

De mesmo modo que a comunicação realiza um importante papel na organização, é possível também destacar um dos importantes meios de comunicação digital, o *groupware*.

Um programa de *groupware* reflete a constante necessidade de utilização do conhecimento organizacional. Denominado também por “sistema colaborativo” pois serve como fonte de armazenamento de informações de um grupo de trabalho 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).

Um *groupware* normalmente está inserido em uma *intranet*. 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.

Em uma *intranet*, também é possível encontrar programas de gestão de documentos, que possuem 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 (MILLER, 2002).

Uma importante ferramenta de aprendizado é o *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.

Outra tipologia relacionada com gestão do conhecimento e tecnologia são os sistemas de informação. 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.

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”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é de caráter exploratório e apresenta como objetivo analisar o processo de gestão do conhecimento na Cooperativa CERTAJA, de Taquari/RS, através do modelo SECI. 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.

A pesquisa teve abordagem qualitativa, e analisou o processo SECI na cooperativa CERTAJA por meio de entrevistas em profundidade com os gestores da organização, que possibilitou descrever e interpretar os 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.

A unidade de análise pesquisada foi a cooperativa CERTAJA, situada na cidade de Taquari/RS e tem como principal atuação o fornecimento de energia elétrica. A pesquisa abrangeu um total de 12 gestores da cooperativa 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.

Para coletar os dados primários a fim de atender aos objetivos específicos do estudo, foi criado um roteiro de perguntas que norteou as entrevistas com os gestores de cada setor da empresa individualmente. O roteiro possui 15 questões que buscaram refletir as quatro etapas do modelo SECI, divididas conforme o quadro teórico desenvolvido (Quadro 1). A técnica de pesquisa utilizada foi a de entrevista em profundidade (DUARTE; BARROS, 2008).

Após a coleta dos dados, foi realizada uma análise e interpretação das informações obtidas, buscando identificar como 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 categorizar as respostas obtidas e melhor interpretar os dados coletados (DUARTE; BARROS, 2008).

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

Para nortear a coleta de dados, foi elaborado-se um quadro teórico (QUADRO 1) que relaciona os objetivos do estudo com elementos teóricos e autores de referência, gerando as perguntas aplicadas no estudo.

Quadro 1 - Quadro teórico para construção de variáveis

Objetivos do estudo	Elementos Teóricos	Autores	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 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> . - <i>Intranet</i> .	- 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?

Objetivos do estudo	Elementos Teóricos	Autores	Perguntas
Descrever como ocorre o processo de internalização do conhecimento na organização.	- Processo SECI. - <i>E-learning</i> . - Inteligência competitiva. - Sistemas de informação. - Conhecimento organizacional. - Capital intangível.	- Nonaka e Takeuchi (2008). - Rosenberg (2002). - Santos (2007). - Zabet (2002). - Hilsdorf (2010).	10 - É utilizado algum tipo de <i>e-learning</i> ? 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? Qual? 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?

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2015).

Após a conclusão do quadro teórico e a formulação das perguntas (variáveis), foram realizadas entrevistas com os gestores da organização. Para manter a privacidade dos dados, optou-se por utilizar a codificação G1, G2 até 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).

A partir dos resultados obtidos, os dados foram tabulados em categorias que possibilitaram a análise dos resultados para atender aos objetivos específicos, conforme descrito abaixo:

a) Identificar o processo de socialização na organização. 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 jantãs,

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.

b) Identificar o processo de externalização na organização. 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 pelo *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 pelo *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 estão preocupados em repassar as decisões gerenciais para o grupo, exceto os gestores G2 e G5, que relataram dificuldade devido a problemas relacionados a comunicação interna.

c) Identificar o processo de combinação na organização. 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 (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do estado do Rio Grande do Sul). 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 Collaboration 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 Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do RS). 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 a 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.

d) Identificar o processo de internalização na organização. 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, três 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, por meio da prestação de serviços

particulares por 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.

Por sua vez, 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 buscou saber se a missão da cooperativa 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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do presente artigo foi analisar o processo de gestão do conhecimento na Cooperativa CERTAJA, de Taquari/RS, através do modelo SECI. A partir deste objetivo foram estabelecidos objetivos específicos, tais como: identificar individualmente cada dimensão do conhecimento (modelo SECI) e propor sugestões de melhorias para auxiliar na gestão do conhecimento. Foi possível constatar que a gestão do conhecimento está parcialmente presente na organização, pois foram identificados, mesmo que incompletos, todas as quatro dimensões propostas no modelo SECI.

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), informativos internos, *software* SA da Interact, planilhas e textos compartilhados na rede interna.

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 CERTAJA.

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. Nonaka e Takeuchi (2008) exemplificam afirmando que 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 saquê 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, cabe 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* e palestras em vídeos acessíveis em toda *intranet*. Tal iniciativa poderia aperfeiçoar o aprendizado e cultura organizacional, proporcionando aos colaboradores o desenvolvimento do conhecimento tácito.

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.
- GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. **Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência**. Brasília: Ci. Inf, 2004.
- 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, n° 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.