

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA CRESOL – CRESOL CORONEL VÍVIDA

Silvana Faccin Camozzato¹
Paula Regina Zarelli Rocha²

RESUMO

A gestão do conhecimento tem se consolidado como um modelo de gestão voltado para o gerenciamento do conhecimento na organização. Este artigo objetivou diagnosticar a gestão de conhecimento na Cooperativa de Crédito Rural com interação Solidária - Cresol Coronel Vívida a partir dos processos de criação, captação e socialização do conhecimento. Especificamente buscou, através de pesquisa qualitativa e descritiva, com amostra censitária, e questionário baseado nos autores Kim *et al.* (2003), Gupta *et al.* (2000), Beckman (1999) e Davenport e Prusak (1998) analisar o formato atual, a partir dos processos da gestão do conhecimento existentes dentro da organização. Como principais resultados, a função de criação do conhecimento obteve maior resultado, o que significa que a cooperativa incentiva os colaboradores a melhorar seus conhecimentos, além disso, verificou-se a existência de vários métodos e técnicas na cooperativa, nos diferentes setores, utilizados de maneira formal e informal.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Diagnóstico; Cresol.

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento (GC) é definida como o processo que cria continuamente novos conhecimentos, os dissemina e os perpetua por toda a organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Para os autores, a gestão do conhecimento visa oferecer uma abordagem sistemática para identificar, gerenciar e compartilhar artefatos de informação das organizações. Dessa forma, as empresas necessitam tornar as tarefas mais produtivas. Isto visa eliminar duplicação de esforços e a automação do previsível, eliminando desperdício de tempo, economizando esforço e aumentando produtividade, tornando assim uma empresa mais competitiva no mercado.

Assim, o artigo tem como finalidade diagnosticar a gestão do conhecimento atual na Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária - Cresol Coronel Vívida, por meio de um instrumento baseado em Kim *et al.* (2003), Gupta *et al.* (2000), Beckman (1999) e Davenport e Prusak (1998), que aborda os processos de GC como “meios de criação, captura, disseminação e mensuração do conhecimento”.

¹ Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário – Unioeste.

² Mestre e Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC.



2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

No Brasil, verifica-se que o recurso conhecimento vem aumentando sua importância para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. Acredita-se que sem estratégias empresariais, setoriais e nacionais rapidamente implementadas, fica muito difícil imaginar que as empresas brasileiras conseguirão se tornar competitivas e sobreviver aos desafios impostos pela competição internacional (TERRA, 2010).

A competição global tem forçado as organizações a encontrar novos caminhos para melhor atender às necessidades dos seus consumidores, para reduzir custos e para aumentar a produtividade. A melhoria da qualidade tornou-se um fator importante na estratégia de negócios das organizações, sendo o conhecimento organizacional o elemento chave que diferencia uma organização de outra. Assim, uma melhor qualidade de produtos e de serviços resulta de um processo de desenvolvimento adequado, focado na criação e na internalização do conhecimento, associada à aplicação de ferramentas e de metodologias de qualidade (FUTAMI; VALENTINA; POSSAMAI, 2010).

A Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.79), para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Em sua teoria de criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997), classificam o conhecimento em tácito e explícito.

O conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser



transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, intuições, emoções, habilidades. É considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só pode ser avaliado por meio da ação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Pela visão desses autores a Gestão do Conhecimento deve garantir e estimular a existência destes processos de conversão de conhecimento dentro da empresa. É fundamental, portanto que um modelo de Gestão do Conhecimento contenha mecanismos que, além de suportar o registro e organização do conhecimento explícito, promovam as condições para que os profissionais da empresa tenham acesso a este conhecimento, estabelecendo então o ciclo de transformações.

Os autores explicam os quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. E descrevem: “A Socialização é um processo de compartilhamento e experiências e, com isso de criação de conhecimento tácito – tais como modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas.” Significa que, mesmo sem a linguagem, a experiência é passada por observação, imitação e prática, como uma relação mestre e aprendiz. Já a Externalização é como “um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos” ou “viagens conceituais” através de metáforas que provocam dedução ou indução. A seguir demonstram que: “A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento.” Ou seja, utiliza documentação formal e comunicação para troca de conhecimento; tais como reuniões, conversas telefônicas e computador. Por fim observam que, “a Internalização é um processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito.” Constitui-se no famoso “*know-how*” técnico ou modelos mentais compartilhados, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.



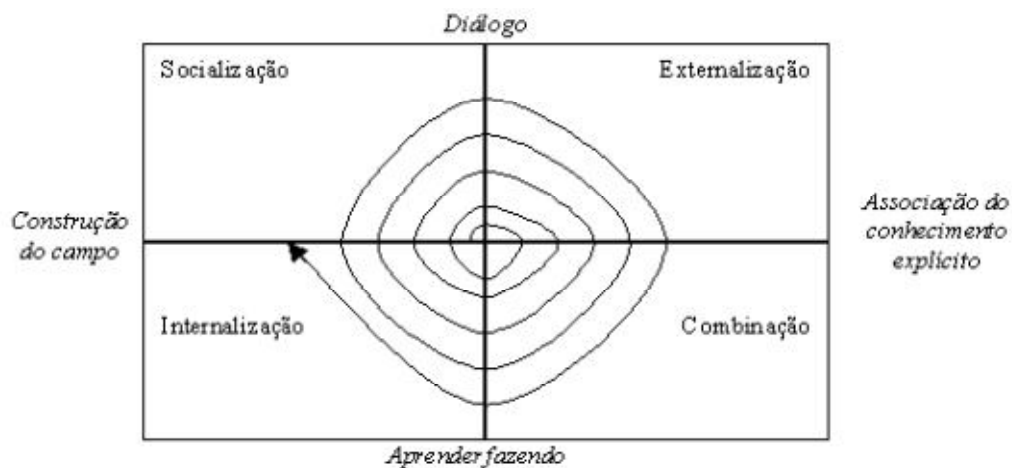


FIGURA 1 - Espiral do conhecimento
FONTE - Nonaka e Takeuchi (1997).

A “*espiral do conhecimento*” é construída a partir da fluidez do conhecimento entre os quatro modos de conversão. Seu início ocorre através da socialização, pois o conhecimento só é criado pelas pessoas e deve, portanto ser compartilhado. Contudo, somente com a externalização é que o conhecimento compartilhado pode ser alavancado de forma expressiva organizacionalmente. Essa etapa é fundamental para a inovação, pois quanto mais fácil a interação entre o conhecimento tácito e explícito, mais conhecimento poderá ser convertido coletivamente, visto que o conhecimento explícito é mais fácil de ser difundido.

A Gestão do Conhecimento abrange um contexto que visa não apenas o capital intelectual dentro da organização, mas abrange deixar o ambiente de trabalho mais proficientes em termos de convivência diária e gerar vantagem competitiva para a organização (RSBC, 2008)

O processo de implantação da Gestão do Conhecimento dentro das organizações é uma iniciativa e esforço que deve partir dos gestores estratégicos, disseminando a todos os níveis, pois envolve uma mudança de cultura e princípios básicos da estrutura da organização.

Implantar a Gestão do Conhecimento dentro da organização é uma questão de coragem e quebra de paradigma, existe ainda muita resistência de algumas organizações. As organizações do conhecimento são aquelas voltadas para os clientes internos e externos, buscando continuamente a melhoria de seus processos e o desenvolvimento de seus funcionários.

Terra (2010) afirma que todas as empresas praticam de alguma forma a Gestão do Conhecimento, pois não é possível conceber o trabalho humano sem o emprego da inteligência humana e porque as empresas, nos seus processos de trabalho e crescimento, estão invariavelmente reutilizando algum tipo de conhecimento para produzir bens e serviços para seus clientes.

2.1 Processos de gestão do conhecimento

Para que a gestão do conhecimento ocorra, Kim *et al.* (2003), Gupta *et al.* (2000), Beckman (1999) e Davenport e Prusak (1998) relacionam os seguintes processos de gestão do conhecimento: criar, capturar, organizar, codificar, disseminar, avaliar e mensurar.

Um dos processos básicos da gestão do conhecimento é a criação de conhecimento. Assim, Pereira (2005) informa que envolve diferentes práticas, tais como a aprendizagem, a 'externalização' do conhecimento, o uso de lições aprendidas, o desenvolvimento do pensamento criativo, da pesquisa e experimentação, da descoberta e inovação. Elenca como as principais fontes para criação de novos conhecimentos a autoaprendizagem, a aprendizagem por meio de especialistas, as relações com clientes, fornecedores e concorrentes, a aprendizagem por experimentação e a adoção do pensamento sistêmico e criativo.

Quanto à captura do conhecimento, Pereira (2005) define o processo como a aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para criar e manter as competências essenciais e áreas de conhecimento selecionadas e mapeadas, de modo que possam ser adequadamente utilizados; esses conhecimentos, habilidades e experiências devem ser formalizadas, explicitados e codificados. "Nesse sentido, é importante conhecer as diversas fontes disponíveis (internas e externas), de onde se pode efetivamente adquirir o conhecimento."

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

A preservação do conhecimento constitui parte importante da gestão do conhecimento; deste modo, ainda que as empresas se reorganizem, o valor da



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

A codificação e transmissão de conhecimento são muito utilizadas nas empresas, através de programas de treinamentos, relatórios e manuais. Para Smith (2004), a estratégia de gestão do conhecimento deve refletir a estratégia competitiva da empresa. Os esforços para codificação do conhecimento caracterizam a orientação central das estratégias de gestão do conhecimento. Fundamentam-se no intensivo uso das tecnologias de informação e comunicação e promovem substanciais ganhos de produtividade e de satisfação de seus usuários.

Outro processo da gestão do conhecimento é a disseminação, onde representa a forma como as organizações efetuam a transferência do conhecimento. Isso pode ser feito pela contratação de pessoas, através de conversas informais e não programadas, por reuniões ou treinamentos que possibilitam a mobilidade do conhecimento pela empresa (TERRA, 2010).

A disseminação do conhecimento deve estar atrelada ao Planejamento Estratégico da organização, porque a estratégia permite que a empresa desenvolva a capacidade de pensar, a partir da escolha do que ensinar aos colaboradores, e como deve ser focada a aprendizagem. Em outras palavras, as metas da gestão do conhecimento devem estar vinculadas às estratégias da organização (TERRA, 2005).

Existe a função de avaliar o conhecimento. Probst (2002) apontam como elementos fundamentais na prática da gestão do conhecimento a definição de um conjunto de objetivos e o desenvolvimento de um processo de avaliação. O primeiro diz respeito ao esclarecimento da orientação estratégica da gestão do conhecimento e aos objetivos desdobrados em ações específicas. Quanto ao processo de avaliação, este completa o sistema, ao fornecer dados essenciais para o controle estratégico de projetos de gestão do conhecimento.



Já para a mensuração, Del Rey Chamorro et al. (2003) afirmam que é preciso criar indicadores-chave de desempenho para a gestão do conhecimento no sentido de medir o desempenho da solução implementada e monitorar a adequação da solução adotada aos objetivos estratégicos de negócio.

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

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

2.2 Princípios para a implantação de gestão do conhecimento

A alta direção da empresa deve estar comprometida com a implantação do processo de Gestão do Conhecimento, participando ativamente das decisões do projeto. A estratégia de implantação deve procurar o equilíbrio entre a valorização do conhecimento das pessoas (tácito e explícito) e o uso da tecnologia em geração, armazenamento, processamento e comunicação de informações. No estabelecimento do processo de Gestão do Conhecimento, deve dar-se igual ênfase à pesquisa de informações e à sua análise e contextualização. Um menor balanceamento num ou noutro ponto, em detrimento dos outros, irá comprometer os resultados finais do processo (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Por outro lado, tanto para a orientação estratégica, quanto para a coleta e análise de informações, é fundamental o estabelecimento de uma rede de colaboradores com conhecimento significativo dos temas e das áreas para as quais o processo de Gestão do Conhecimento estará direcionado. É através desta rede



que se irá agregar “inteligência” ao processo. Esta rede pode ser interna e/ou externa à empresa, envolvendo as diferentes equipas, bem como parceiros, clientes e fornecedores.

Dado o volume de informações e a multiplicidade das fontes, é fundamental a identificação e o uso adequado das tecnologias em suporte ao processo de Gestão do Conhecimento. Falta de recursos e ferramentas, bem como a sua aplicação inadequada, podem comprometer e até inviabilizar o resultado final do projeto.

De acordo com Teixeira Filho (2000), outro aspeto é a estrutura organizacional adequada. A equipe responsável pelo processo de Gestão do Conhecimento na empresa deve estar adequadamente estruturada e posicionada na organização. Uma estrutura e/ou posicionamento inadequados podem dificultar o acesso aos recursos e fontes de informação, comprometendo o resultado final do processo.

Já a orientação estratégica sobre os temas de interesse para o processo de Gestão do Conhecimento é fundamental para os resultados úteis, fatíveis e atualizados. Uma falta de orientação ou uma definição inadequada de temas podem comprometer a qualidade e utilidade dos resultados finais. Assim também é essencial a qualidade das fontes de informação.

Por outro lado, o processo deverá ser gerido e monitorado por indicadores de desempenho que reflectam a sua eficiência e eficácia. A definição destes indicadores deverá ser uma orientação estratégica para o processo e a sua medição deverá ser reportada periodicamente, dentro de um contexto de avaliação, para a direção da empresa.

A equipe de Gestão do Conhecimento deverá estar em permanente contacto com a comunidade de clientes e utilizadores do processo, monitorando as suas expectativas e satisfação com os resultados. Este contacto será um “*feedback*” fundamental para a monitorização e melhoria no processo global (TEIXEIRA FILHO, 2000).

A questão da segurança das informações, quanto a perdas e violações, intencionais ou não é fundamental para o funcionamento adequado do processo de Gestão do Conhecimento e deverá ser objeto de políticas e procedimentos específicos. Naturalmente, o processo de Gestão do Conhecimento deverá seguir diretrizes de carácter ético quanto à recolha e divulgação de informações, devendo os seus procedimentos estarem amplamente amparados pela empresa nos seus



aspectos jurídicos, de acordo com a legislação em vigor e as normas aplicáveis (TEIXEIRA FILHO, 2000).

3 METODOLOGIA

Este estudo caracterizou-se como descritivo porque teve como finalidade, observar tipos de conhecimentos existentes na empresa, registrar os mais aplicados e analisar suas funções e resultados obtidos por meio deste.

Quanto aos objetivos à pesquisa bibliográfica que é desenvolvida com base em material já elaborado e publicado, constituído principalmente de livros, teses, dissertações, periódicos científicos, etc, (GIL, 2002).

Por pesquisa qualitativa, Oliveira (2008, p. 59) entende:

Pesquisa Qualitativa é caracterizada como sendo a tentativa de se explicar com profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas.

Como instrumento de coleta de dados, foi elaborado um questionário contendo perguntas fechadas relacionada diretamente a gestão de conhecimento na cooperativa em análise, baseado nos modelos de Kim *et al.* (2003), Gupta *et al.* (2000), Beckman (1999) e Davenport e Prusak (1998). O questionário foi aplicado para os funcionários da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária - Cresol Coronel Vivida em suas diferentes áreas de atuação, totalizando 11 pessoas no período de 02 de abril de 2012 a 12 de abril de 2012, sendo considerada amostra censitária.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CRESOL CORONEL VIVIDA

Para realização da pesquisa, optou-se pela Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária Cresol Coronel Vivida, localizada no município de Coronel Vivida. Tanto o número de respondentes da organização, quanto os cargos da cooperativa aparecem na distribuição conforme os índices apontados na Tabela 1.



Tabela 1 – Cargo dos entrevistados

Cargo	Quantidade
Analista de crédito	4
Técnico agrícola	1
Caixa	2
Caixa de PAC	2
Caixa operacional	1
Analista de produtos e serviços	1

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Conforme os dados da Tabela 1 são 11 funcionários, sendo que 4 deles atuam como analistas de crédito, 1 técnico agrícola, 2 caixas, 2 caixa de PAC e 1 caixa operacional, e 1 analista de produtos e serviços.

A Criação do Conhecimento é citada na Tabela 2.

Tabela 2 – Meio de criação do conhecimento

Meios de criação de conhecimento na Cresol	Frequência de Respostas
Reuniões em equipe	8
Cursos e treinamentos periódicos	11
Manuais e padrões	8
Planejamento estratégico	3
Troca de experiências entre setores	2
Mapeamento das estratégias	0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Conforme dados da Tabela 2 verifica-se que 100% dos funcionários responderam que cursos e treinamentos periódicos são o principal meio de criação do conhecimento na cooperativa. Também com 72,72% expressaram reuniões em equipe e manuais e padrões. Contata-se a pouca experiência trocada entre os setores e também o baixo índice de planejamento estratégico com nenhuma constatação de mapeamento das estratégias.

Quanto à Captura do Conhecimento, cita-se a Tabela 3.

Tabela 3 - Captura do conhecimento

Procedimentos que visam a captura do conhecimento na Cresol	Frequência de Respostas
A efetiva aquisição do conhecimento	0
A aquisição de habilidades e experiências para manter as competências essenciais	0
Mapeamento do conhecimento	0
Acesso a fontes internas e externas	4
Incentivo à formação, graduação, pós-graduação nas diversas áreas do conhecimento	11
Valorização dos profissionais que detêm e buscam o conhecimento e o autodesenvolvimento	2
Avaliação, discussão e aplicação das ideias surgias em todos os níveis da organização	1

Fonte: Dados da pesquisa (2012).



É importante observar a confirmação por 100% dos entrevistados, quanto à captura do conhecimento, que consideram o incentivo a formação, graduação, e pós-graduação é o principal meio de captura do conhecimento. O acesso a fontes internas e externas de 36,36% e valorização dos funcionários que detém e buscam o conhecimento e o auto-desenvolvimento é de 18,18%. Menos votado avaliação, discussão e aplicação de idéias surgidas na empresa e nenhum voto para aquisição de conhecimento, experiências e mapeamento de conhecimento.

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

Tabela 4 - Disseminação do conhecimento

Disseminação do conhecimento	Frequência de Respostas
As informações e conhecimentos permanecem restritos a um grupo pequeno de indivíduos	0
Quando os conhecimentos estão disponíveis, não estão em tempo hábil e nem no local apropriado	1
A facilidade de acesso é o ponto crítico do processo de compartilhamento	3
Não estão disponíveis recursos tecnológicos e de comunicação para disponibilizar o conhecimento	0
O repasse de experiência e o conhecimento de cada membro da equipe fazem com que todos aprendam	7
Uso da intranet	11

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Conforme a tabela acima sobre disseminação do conhecimento como integrada à estratégia da cooperativa, confirma-se 100% o uso da Intranet, que é um sistema de integração de informações entre os colaboradores. Também destacam-se com 81,81% palestras, cursos, seminários.

A mensuração do conhecimento como integrada à estratégia da cooperativa foi interpretada conforme Tabela 5.



Tabela 5 - Mensuração do conhecimento

Mensuração	Frequência das Respostas
São utilizados testes periódicos pelos setores e departamentos da organização cooperativa	0
Periodicamente a organização realiza um balanço das nossas competências e vantagens competitivas perante o mercado	0
Observa-se a manutenção da competitividade da empresa no âmbito dos serviços e de produtos.	0
No grau de desenvolvimento de novos processos e procedimentos que garantem segurança e estabilidade econômica e social para a organização	0
Na avaliação no nível de criatividade individual e coletiva expressada dentro da Organização	0
Através do grau de comprometimento dos indivíduos com novas descobertas	3
Com a aplicação de novas ideias nas diversas áreas da organização	9
Atrela o conhecimento à produtividade	2
Através da competência, do interesse e das atitudes de cada indivíduo que atua na empresa	9

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Para análise dos resultados, retoma-se o objetivo do estudo, diagnóstico da gestão do conhecimento atual na Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária - Cresol Coronel Vivida.

Buscou-se saber dos entrevistados qual a relevância da gestão do conhecimento em algumas práticas que foram apresentadas no questionário da pesquisa, a partir da qualificação orientada pela cooperativa.

Dos funcionários as questões que receberam 81,81% de respostas foi aplicação de novas ideias nas diversas áreas da organização e através da competência, do interesse e das atitudes de cada indivíduo que atua na empresa. Sendo menos votada a utilização de teste periódico pelos setores, a realização de balanço das competências, grau de desenvolvimento de novos processos e avaliação no nível de criatividade individual na organização.

5 CONCLUSÃO

Cada vez mais as organizações dispõem de ações, estruturadas ou não, no sentido de promover o conhecimento, neste sentido, este trabalho buscou diagnosticar a Gestão do Conhecimento atual na Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária - Cresol Coronel Vivida.



Os resultados obtidos confirmam a presença formal e informal de processos da gestão do conhecimento, meios de criação do conhecimento, captura do conhecimento, a organização, a disseminação e mensuração do conhecimento, destacando-se a função de criação do conhecimento onde mostrou melhor resultado. Conforme pesquisa foi possível perceber o incentivo da própria instituição em promover cursos e treinamentos para funcionário a fim de gerar mais conhecimento e melhorar a qualidade do serviço. A captura do conhecimento como formalmente presente e em destaque, mostrou também que a empresa promove o desenvolvimento profissional e motiva os funcionários a formação, graduação e especialização nas diversas áreas do conhecimento.

O processo de disseminação do conhecimento também se destacou na pesquisa pelo fato de ser considerado o processo mais eficaz de integração de informações entre os colaboradores. Por outro lado pode-se perceber que não existe o repasse de conhecimento entre os mesmos, no que dificulta o desenvolvimento do trabalho, acúmulo de função e relacionamento organizacional.

Por último, a mensuração do conhecimento foi identificada em alguns pontos como aplicação de novas idéias nas diversas áreas, através da competência e do interesse e das atitudes de cada pessoa, que atua na empresa, não havendo respostas nas questões referentes à visão de estabilidade econômica e social da empresa.

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

REFERÊNCIAS

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

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



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

FUTAMI, A. H.; VALENTINA, L. V. O. D.; POSSAMAI, O. **Um modelo de Gestão do Conhecimento para melhoria de Qualidade do Produto**. Disponível em: <<http://www.marliverni.com.br/materiais/TCC/Artigo%20Gestao%20empresarial%20-%20Diag..pdf>>. Acesso em: 26/10/2010.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

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

GONÇALVES, L.C. **Estudo do Posicionamento em Relação ao Desenvolvimento das Funções da Gestão do Conhecimento em organizações cooperativas do Sudoeste do Paraná**. Curitiba, 2007.

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

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

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

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

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

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.) **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p.

TEIXEIRA FILHO, JAYME. **Gerenciando Conhecimento**. Rio de Janeiro, Editora Senac Rio, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Disponível em: http://www.gestaoct.org.br/forum_municipal/apresent/terra/terra_gest_conh_grand_des_nac.pdf>. Acesso em: 26/10/2010.

TERRA, J. C.C. **Gestão do Conhecimento – O Grande Desafio Empresarial**. São Paulo, Negócio Editora, 2000.

RSBC - Revista Sociedade Brasileira do Conhecimento, disponível em> <http://WWW.sbgc.org.br/sbgc/portal> acesso em 09/08/2008.

