



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI – ÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

IZRI DANTAS FULY

GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PROCESSO DE DISSEMINAÇÃO,
COMPARTILHAMENTO, USO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO – UM
ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

MOSSORÓ – RN
2017

IZRI DANTAS FULY

GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PROCESSO DE DISSEMINAÇÃO,
COMPARTILHAMENTO USO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO – UM
ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado a
Universidade Federal Rural do Semi-Árido
(UFERSA), Centro de Ciências Sociais Aplicadas e
Humanas como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração. Orientadora:
Profª MSc. Inácia Girlene Amaral

MOSSORÓ – RN
2017

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

F962g Fuly, Izri Dantas.
Gestão do conhecimento e o Processo de
Disseminação, Compartilhamento Uso e Retenção do
Conhecimento ? Um Estudo de Caso em uma
Cooperativa de Crédito / Izri Dantas Fuly. - 2017.
58 f. : il.

Orientadora: Inacia Girlene Amaral.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2017.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Criação do
Conhecimento. 3. Disseminação do Conhecimento. 4.
Retenção do Conhecimento. I. Amaral, Inacia
Girlene , orient. II. Título.

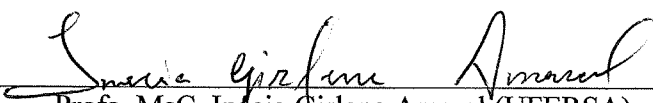
IZRI DANTAS FULY

GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PROCESSO DE DISSEMINAÇÃO,
COMPARTILHAMENTO USO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO – UM
ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

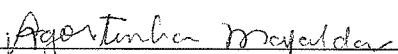
Trabalho de Conclusão do Curso apresentado a
Universidade Federal Rural do Semi-Árido
(UFERSA), Centro de Ciências Sociais Aplicadas e
Humanas como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

APROVADA EM: 17 / 03 / 2017

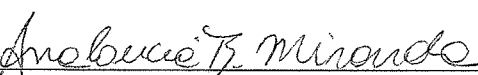
BANCA EXAMINADORA



Profa. MsC. Indira Girene Amaral (UFERSA)
Presidente



Profa. Dra. Agostinha Mafalda Barra de Oliveira (UFERSA)
Primeiro Membro



Profa. MsC. Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda (UFERSA)
Segundo Membro

Dedico a minha mãe Maria de Jesus Dantas que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é resultado de um estudo que só foi possível porque muitas pessoas deram o seu contributo para a sua realização. Portanto, sou grata a todas essas pessoas que de uma forma ou outra me motivaram a não desistir e por me fazer acreditar que realmente é possível.

A minha orientadora, Inácia Girlene Amaral, que gentilmente me apoiou, por toda dedicação e paciência, durante todo esse tempo.

Ao diretor presidente da organização objeto do estudo, que autorizou a realização desse estudo.

E agradecer também a todos os entrevistados, sem os quais este trabalho não seria o possível. Aos meus colegas, amigos e familiares que sempre me apoiaram nesta caminhada, em especial a minha mãe Maria de Jesus e minha tia Joana Darck , a todos o meu muito obrigada.

“O conhecimento se produz em mentes que trabalham.”
Thomas h. Davenport

RESUMO

Na era da informação gestão do conhecimento surge como instrumento necessário e indispensável no cenário vivido pelas organizações. O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a gestão do conhecimento em um dos setores de uma cooperativa de crédito utilizando o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997). A pesquisa foi realizada em uma cooperativa de crédito com sede em Mossoró-RN, possui dois Pontos de Atendimento Cooperativo (PAC) localizados nas cidades de Caicó e Currais Novos. Tem como finalidade à assistência financeira, a prestação de serviços e a administração dos recursos financeiros de seus cooperados. O setor escolhido para a realização da pesquisa foi o de controladoria, que fica localizado na agência de Mossoró, com todos os nove empregados do setor. Deste modo, a presente pesquisa é de caráter qualitativo, descritivo, os instrumentos de coleta foram: entrevista semiestruturada, observação participante e pesquisa documental. Observaram-se várias práticas de gestão do conhecimento no setor pesquisado, é possível concluir que organização possui a comunicação interna eficiente e busca a melhoria no processo da informação. Os empregados tem espaço para experimentarem novas soluções, o setor possui um ambiente propício ao compartilhamento de experiências. As cinco condições facilitadoras para a criação do conhecimento organizacional são verificadas no setor, além dos quatro modos de conversão para a criação do conhecimento organizacional.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Criação do conhecimento, Disseminação do conhecimento, Retenção do conhecimento.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- Sujeitos da Pesquisa.....	31
QUADRO 2- Formas de Criação e Disseminação do Conhecimento na Cooperativa de Crédito.....	34
QUADRO 3- Processos de Uso e Retenção do Conhecimento na Cooperativa de Crédito	44

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Processamento da Informação.....	16
FIGURA 2- Fatores da estrutura do grupo que afeta a gestão do conhecimento...	19
FIGURA 3- Formas de conhecimento tácito e explícito.....	24
FIGURA 4- Espiral do Conhecimento.....	25
FIGURA 5- Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	26
FIGURA 6 - Modelo de cinco fases do processo de criação de conhecimento organizzacional.....	27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. O Campo Teórico da Pesquisa	11
1.2. O Campo Empírico da Pesquisa	12
1.3. O Problema de Pesquisa	12
1.4. Objetivos	13
1.4.1. Objetivo Geral	13
1.4.2. Objetivos Específicos	13
1.5. Justificativa	13
1.6. Estrutura da Pesquisa	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. Dado, Informação e Conhecimento	15
2.2. Gestão do Conhecimento	20
2.3. Criação, Disseminação, Compartilhamento e Retenção do Conhecimento no Modelo de Nonaka e Takeuchi de 1997	23
3. METODOLOGIA	29
3.1. Abordagens e Tipos de Pesquisa	29
3.2. Campo Empírico e Sujeitos de Pesquisa	30
3.3. Coleta de Dados e Instrumentos de Pesquisa	31
3.4. Técnicas de Análise e interpretação dos dados	33
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
4.1. Formas de Criação e Disseminação do Conhecimento na Cooperativa de Crédito ..	34
4.2. Processos de Uso e Retenção do Conhecimento na Cooperativa de Crédito	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	52
5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	52
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL	57

1. INTRODUÇÃO

1.1. O Campo Teórico da Pesquisa

O presente cenário vivido pelas organizações compreende um ambiente de mudanças rápidas, que acontece em vários aspectos, aceleradamente. Por esse motivo, a sobrevivência e o crescimento das organizações depende de sua capacidade de adaptação a este novo cenário, promovendo com isso, alterações no seu ambiente interno, para fazer frente às novas formas de competição, globalização de mercados, avanços tecnológicos, dentre outras (SCHREIBER; SCHAAB, 2016).

Os últimos acontecimentos resultantes do atual ciclo de globalização, consoante seus aspectos sociais, econômicos, políticos e tecnológicos e parte dos pesquisadores da área julgam tratar-se de uma nova ordem. Nesta as organizações teriam como base de trabalho a informação e o conhecimento, sendo definida como "sociedade da informação" ou "sociedade do conhecimento" (JAMIL, 2005).

O conhecimento compõe o eixo estruturante do desempenho da sociedade, de regiões e das organizações. As expressões “sociedade do conhecimento”, “redes de conhecimento” e “economia baseada no conhecimento” estão cada vez mais presentes nas organizações (LARA, 2005).

O conhecimento pode proporcionar uma vantagem sustentável, trazendo resultados crescentes. Ao contrário dos bens materiais, que perdem valor à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso. Ideias produzem novas ideias, o conhecimento quando compartilhado permanece com o indivíduo e, ao mesmo tempo, engrandece o receptor. O conhecimento e outros intangíveis relacionados formam não só a base de operação de empresas como também podem ser parte ou total dos produtos oferecidos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Neste contexto as organizações procuram cada vez mais se adaptar ao ambiente mutável, buscando mecanismos que as proporcionem algum tipo de diferencial, capazes de criar condições para transformar sua realidade, de produzir resultados e de se diferenciar frente a seus concorrentes. Atualmente a gestão do conhecimento tornou-se instrumento (BRITO, 2016).

A gestão do conhecimento (GC) bem executada é determinante na capacidade da sociedade, organizações e pessoas em lidar com esse ambiente mutável que se transforma

rapidamente e com crescente complexidade. A flexibilidade é de extrema importância para a sobrevivência e permanência das organizações no mercado competitivo (LARA, 2005).

1.2. O Campo Empírico da Pesquisa

Nas últimas décadas o cooperativismo vem crescendo de forma significativa no Brasil. A ideologia do cooperativismo prega a colaboração e a associação de pessoas ou grupos com os mesmos interesses, para obter vantagens comuns em suas atividades econômicas (SANTOS, 2014).

No cooperativismo a GC é um dos processos vinculados às estratégias de educação e capacitação cooperativista, cabendo a esta construir instrumentos de construção e multiplicação do conhecimento adequado à realidade do cooperativismo, como forma de impulsionar e assessorar de forma eficiente gestão das cooperativas, com relação direta com os interesses dos associados. A sociedade cooperativa trabalha de forma pluridimensional com objetivos de ordem econômica e social, o que a torna, a priori, uma organização complexa e distinta de outras formas de organização. Nesse contexto, o papel da educação é atuar equilibradamente na gestão social e empresarial, com vistas a proporcionar crescimento na participação dos cooperados e na profissionalização da gestão singular da organização (ZANCO; COLTRE, 2016, p28)

O aprendizado, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento, por meio do uso eficiente de ferramentas da gestão do conhecimento, permite aprendizado contínuo e duradouro a estas organizações (SANTOS, 2014).

O cooperativismo está em constante evolução, assim proporciona melhorias nas vidas das pessoas que estão ligadas direta e indiretamente às cooperativas. Atualmente essa evolução é percebida principalmente no que diz respeito aos processos internos, na relação com cooperados, na qualificação e treinamento de seus colaboradores e gestores e também na oferta de produtos e serviços (BRITO, 2016).

O campo empírico desta pesquisa é uma cooperativa de crédito de livre admissão localizada na cidade de Mossoró - RN e para assegurar o anonimato da organização esta não será identificada, sua denominação neste estudo será o de cooperativa de crédito.

1.3. O Problema de Pesquisa

Conforme apresentado, as cooperativas atravessam um período de transformações e as práticas da gestão do conhecimento pode vir a ser primordial para esse tipo de organização. Diante disso levantou-se a seguinte questão: como ocorre a gestão do conhecimento, o

processo de compartilhamento e a retenção de conhecimento, em uma cooperativa de crédito. Para responder esta questão, foram definidos os objetivos expostos abaixo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar a gestão do conhecimento em um dos setores de uma cooperativa de crédito utilizando o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997).

1.4.2. Objetivos Específicos

- Expor as formas de criação e disseminação do conhecimento na cooperativa de crédito;
- Descrever os processos de uso e retenção do conhecimento na cooperativa de crédito;
- Comparar as práticas de criação, disseminação, uso e retenção do conhecimento, existentes na cooperativa de crédito, com o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997).

1.5. Justificativa

A importância do presente estudo está na reflexão sobre como as organizações podem fazer uso da gestão do conhecimento. Discutindo também a contribuição dos modelos de gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) para o compartilhamento e retenção do conhecimento.

Outro aspecto que justifica esse estudo é que este pretende possibilitar um entendimento dos processos de transferência de conhecimento da esfera individual para coletiva e a retenção do mesmo em uma cooperativa de crédito. Pois, apesar da gestão do conhecimento ser fundamental para as empresas este tema é pouco pesquisado neste tipo de organização. Dessa forma acredita-se que esta pesquisa venha a trazer contribuições teóricas e práticas para a academia, para este tipo de organização e principalmente para a empresa pesquisada.

1.6. Estrutura da Pesquisa

O trabalho está estruturado em seis capítulos: o primeiro é esta introdução, que procura contextualizar o tema deste estudo e relacioná-lo ao campo empírico, como também apresentar o problema da pesquisa, os objetivos a justificativa e a forma como a pesquisa foi estruturada.

No segundo capítulo consta a revisão bibliográfica que contempla os seguintes assuntos: dados, informação e conhecimento; tipos de conhecimento; disseminação, compartilhamento e criação do conhecimento em cooperativas de crédito. O estudo bibliográfico estabelece as definições e conceitos a serem utilizados.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia adotada nesta pesquisa, nos seguintes aspectos: as formas de abordagens e os tipos de pesquisa adotados; as informações sobre o campo empírico e sujeitos pesquisados; as formas de coleta de dados e o instrumento de coleta de dados; as técnicas de análise e interpretação dos dados obtidos.

No quarto capítulo, consta análise dos resultados obtidos na pesquisa junto a cooperativa de crédito pesquisada.

No quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais, onde são apresentadas as conclusões obtidas com base nas informações coletadas, e analisadas pelos teóricos constantes no referencial teórico.

No capítulo seis são contempladas as referências utilizadas nesta monografia. Após este capítulo consta o apêndice A, referente ao roteiro de entrevista.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo consta o levantamento teórico sobre os seguintes assuntos: o conhecimento, dados e informações; disseminação, compartilhamento e criação do conhecimento e gestão do conhecimento.

2.1. Dado, Informação e Conhecimento

O conhecimento é algo difícil de definir, convém refletir sobre seus componentes básicos: dados e informação.

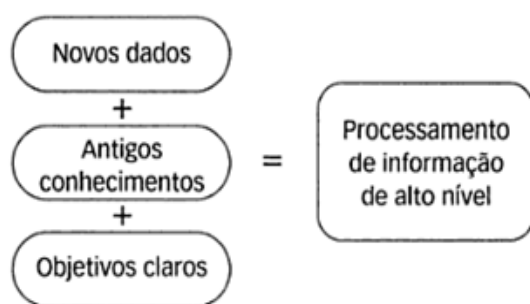
Davenport e Prusak (2003) definem dados como um conjunto de fatos diferenciados e objetivos relacionados a acontecimentos. Dados geralmente são descritos no âmbito organizacional como registros estruturados de transações.

Os dados não proporcionam interpretação e nem qualquer sustentação para a tomada de decisões, ou seja, não é possível fazer escolhas somente tomando como base os dados, já que são apenas uma descrição do que aconteceu. Dados não dizem nada sobre a própria importância ou relevância, mais são muito importantes para as organizações, porque são essenciais para a elaboração das informações (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Dados Brutos não são informação, para ser informação eles precisam ter forma e conteúdo. Para se enfrentar a crescente avalanche de dados é imperativo fazer a distinção entre dado e informação. Informação é algo que leva à compreensão. Informação deve ser aquilo que leva à certeza. A compreensão da diferença entre dados brutos e aqueles que podem ajudar na compreensão e aumentar o conhecimento, entre informação como coisa e informação como significado, torna o ser humano um processador de informação mais competente. Maior competência e maior controle levam à compreensão e o conhecimento (LARA, 2005, p.37).

Conforme Lara (2005) o processamento da informação de alto nível corresponde ao somatório de novos dados, antigos conhecimentos e objetivos claros, essa equação foi demonstrada na figura 1, abaixo:

FIGURA 1 – Processamento da Informação



Fonte: Lara (2005)

Os dados transformam-se em informação quando é acrescentado significado a eles, quando adquirem sentido, valor e importância (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A informação é um fluxo de mensagens, o conhecimento é criado por esse fluxo de informação e fundamentado em princípios e compromissos dos que a possuem. Essa percepção ressalta que o conhecimento está diretamente ligado a ação do indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento é complexo; de difícil compreensão, composto por diversos aspectos, é fluído e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser articulado ou de ser totalmente compreendido em termos lógicos. O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade do ser humano. O conhecimento pode ser visto tanto como processo quanto como ativo (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

O conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é a “crença verdadeira justificada”, esse conceito foi introduzido inicialmente por Platão, filósofo grego. A expressão criação do conhecimento organizacional é constantemente utilizada, porém, a organização não gera o conhecimento sem que haja iniciativa do indivíduo. Os colaboradores geram conhecimento a partir da interação com os colegas na organização. O conhecimento pode ser ampliado em nível de grupo de forma dinâmica, através de discussões, compartilhamento de experiências e observação.

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002) as habilidades e o conhecimento são adquiridos lentamente de forma gradual, são desenvolvidos ao longo do tempo, através de um processo em que as informações são somadas, reunidas e interpretadas. Esse processo é

definido por Probst, Raub e Romhardt (2002) como uma progressão ao longo de um contínuo de dados, passando por informações até a elaboração do conhecimento.

O alicerce do conhecimento das organizações está no conhecimento pessoal, habilidades, capacitação e valores do funcionário e o conhecimento gerado pelo grupo de funcionários, que podem ser usados pela organização para realizar suas tarefas. Na base do conhecimento também estão inclusos os dados e as informações onde é construído o conhecimento individual e organizacional (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

O conhecimento por ser originado a partir das frequentes interferências do seu meio. As organizações criam e utilizam o conhecimento à medida que interagem com seu ambiente, elas extraem informações, as informações são transformadas em conhecimento e as ações são baseadas no conhecimento adquirido e em suas próprias experiências, valores e normas internas. Quando não existe conhecimento, as organizações não conseguem manter-se em funcionamento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) criar conhecimentos é algo complexo, não é apenas agrupar dados e informação, trata-se de um processo individual de se auto renovar, tanto no âmbito organizacional como também no pessoal. Criar novos conhecimentos é literalmente, recriar a empresa e todas as pessoas que fazem parte dela em um processo contínuo de auto-renovação do funcionário e da organização. O conhecimento deve ser construído pelo próprio indivíduo, para isso é necessário o empenho de todos que fazem parte da organização, interagindo com os demais de forma intensiva.

A criação do conhecimento deve ser compreendida como um processo que aumenta o conhecimento criado pelos indivíduos, materializando-o como parte da rede de conhecimento da empresa (BONAFIN, 2010).

Davenport e Prusak (2003) afirmam que existem cinco maneiras para gerar o conhecimento nas organizações: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede de conhecimento, estas foram descritas a baixo por estes autores.

- Na aquisição a forma de obtenção de conhecimento é através da compra ou aluguel de uma fonte de conhecimento, como por exemplo contratar funcionários que possuem os conhecimentos necessários, através da compra de uma outra organização é possível ter acesso ao conhecimento existentes nela e também através da contratação dos serviços de um consultor.
- Nos recursos dedicados são formados unidades ou grupos com a finalidade de criar conhecimento como, por exemplo, os departamentos de pesquisa e desenvolvimento.

- Na fusão são reunidos funcionários da organização com diferentes visões e experiências para trabalhar em um problema ou projeto, com o objetivo de chegar a uma resposta para a questão.
- Na adaptação as organizações geram conhecimento ao tentar adaptar-se as crises ambientais, a inovação leva a criação de conhecimento.
- Nas redes de conhecimento os indivíduos que possuem conhecimento unem-se afim de solucionar problemas em conjunto, são motivados por interesses em comum.

Segundo Bressan (2003), existem motivos que podem levar ao compartilhamento do conhecimento, como altruísmo, ou por beneficiar à reputação do profissional ou por reciprocidade. O altruísmo proporciona satisfação quando se ajuda alguém ou trabalha com algo que desperta o interesse. Na reciprocidade o indivíduo compartilha conhecimento, esperando que no futuro possa receber o mesmo em troca.

Os trabalhos desenvolvidos em grupos são fundamentais no processo de criação de conhecimento. Pode-se afirmar que o aspecto individual da motivação é determinante para o funcionário tomar a iniciativa de compartilhar suas competências, habilidades e experiências. Dessa forma, é preciso entender as questões pessoais dos grupos, visando observar como suas iniciativas influenciam o desempenho da gestão do conhecimento (BRESSAN, 2003).

As orientações e procedimento para o compartilhamento de conhecimento, quando já internalizadas pelos indivíduos, faz com que os funcionários realizem estas atividades com naturalidade. Quando um novo funcionário é admitido, essa forma de agir será repassada e aprendida como parte do vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização. O novo integrante do grupo passará a adotar comportamentos favoráveis ao compartilhamento de conhecimento, isso não ocorre por concordância com as normas organizacionais, mas com o objetivo de se integrar aos demais membros do grupo – efeito conformidade (BRESSAN, 2003).

FIGURA 2 – Fatores da estrutura do grupo que afeta a gestão do conhecimento

Fator	Influência positiva, quando...
Liderança	...os líderes trabalham no sentido de criar, gerir ou até mesmo destruir aspectos da cultura organizacional, a fim de viabilizar a integração de novas estratégias e tecnologias.
Papéis	...o funcionário interpreta o compartilhamento de conhecimento como parte constituinte do seu papel na organização.
Normas	...existe uma expectativa de que os profissionais promoverão o compartilhamento do conhecimento, definido através de normas explícitas ou contrato psicológico.
Status	...o compartilhamento de conhecimento resultar em maior prestígio para o indivíduo, perante o grupo.
Tamanho	...o grupo estiver engajado na resolução de problemas, evitando o “efeito carona” ou “free riding”.
Composição	...existe confiança entre os componentes do grupo, para explorar a diversidade de visões, e obter um resultado superior ao de qualquer indivíduo isolado.
Coesão	...o indivíduo deseja permanecer no grupo, desde que as normas de desempenho do mesmo sejam altas.

Fonte: Bressan (2003).

O compartilhamento de conhecimento ocorre de pessoa para pessoa ou de pessoa para um suporte, que pode ser repositório de conhecimento, ou um conjunto de relatos em vídeo, documentos, escritos etc., cuja finalidade é armazenar conhecimento. A forma como o compartilhamento acontece é resultado da cultura da organização, das características dos grupos de trabalho e pela motivação individual de cada funcionário em compartilhar o conhecimento pessoal com os demais colegas (BRESSAN, 2003).

Para que o conhecimento seja utilizado com sucesso, é preciso a implementação de um programa para incentivar a criação do conhecimento dos funcionários. No entanto existem várias barreiras naturais que dificulta o processo de compartilhamento do conhecimento, superar essas barreiras não é fácil. Não requer apenas investir em tempo de trabalho, mas também é necessário que os indivíduos renunciem ao domínio exclusivo do conhecimento, o conhecimento de algo pode servir de fonte de poder ou até determinar a presença de um indivíduo na empresa, por esse motivo existe uma resistência por parte dos funcionários em compartilhar o que sabem (BRESSAN, 2003)

O entendimento das motivações próprias a cada indivíduo e o suporte necessário ao seu desenvolvimento, se dá por meio dos projetos e atividades organizacionais, que deve ser seguido com prudência. Muitas organizações preferem não interferir no aspecto motivacional dos indivíduos. Isto acontece por dois motivos: Primeiro, para o gerenciamento das abordagens de motivação intrínseca, se faz necessário à presença de verdadeiros líderes na organização, que possuam conhecimento sobre as necessidades dos indivíduos, que se dediquem a gerenciar o desenvolvimento das capacidades individuais, e não só projetos e atividades. Em segundo lugar, o aprendizado do indivíduo sobre a empresa e da empresa sobre o indivíduo requer investimento de tempo e recursos (BRESSAN, 2003).

As empresas possuem conhecimento disseminado e compartilhado por todas as pessoas; entretanto, existem vários estoques de conhecimento que são pertencentes a um número pequeno de funcionários, ou a apenas alguns setores da organização. As empresas buscam decifrar o conhecimento de indivíduos e grupos para torná-lo acessível a toda a organização (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR 2012).

Para que seja possível disseminar o conhecimento por todos que fazem parte da organização é necessário construir um processo de compartilhamento, nele é essencial respeitar o fator emocional e subjetivo dos funcionários, e dessa forma construir uma relação mais aberta e segura para os membros dos grupos de trabalho (RABELO, 2013).

A base para a disseminação, criação e uso do conhecimento é o compartilhamento, de forma adequada para facilitar um processo de transformação organizacional onde acontece a gestão do conhecimento (RABELO, 2013). O levantamento teórico em torno da gestão do conhecimento será apresentado no próximo subtópico.

2.2. Gestão do Conhecimento

De acordo com Souza (2013), as organizações possuem todo o conhecimento que precisam, geralmente este conhecimento não está sendo utilizado, por que os indivíduos que o obtêm não compartilha com os demais. A gestão do conhecimento pretende facilitar o processo de criação, compartilhamento e uso do conhecimento. Não diz respeito à criação de um departamento ou setor responsável por essas atividades, mas à realização de pequenas mudanças que tornem o ambiente da organização propício ao compartilhamento do conhecimento.

A gestão do conhecimento favorece o desenvolvimento do capital humano, e com isso aumentar suas competências, a capacidade de promover a inovação e melhorar sua capacidade criativa, com isso produzir um diferencial frente aos concorrentes. E assim potencializar e aperfeiçoar o âmbito pessoal dos funcionários, utilizando-se de métodos e práticas para seja possível disseminar o conhecimento na organização, o que torna possível a reestruturação de novos conhecimentos, que eleva a capacidade de decisão e possibilita um maior diferencial competitivo (GOMES JUNIOR, 2013).

A gestão do conhecimento sustenta que o conhecimento que é do indivíduo, quando compartilhado com todos da organização de forma eficaz, este pode ser o bem mais valioso da organização. O desempenho organizacional apropriado está relacionado a forma como as pessoas criam o novo conhecimento e como ele é compartilhado no interior da organização, a melhora continua dos indivíduos envolvidos desenvolve a organização (OROFINO, 2011).

Para Helmann e Carvalho (2007) a gestão do conhecimento é a soma e o controle de ações que tem por objetivo identificar, criar, reter e compartilhar todo conhecimento existente na organização. Através do gerenciamento de ativos intangíveis às organizações garantem maiores retornos no que diz respeito à lucratividade e competitividade.

O principal objetivo da gestão do conhecimento dentro das organizações é fornecer ou melhorar a capacidade intelectual das pessoas que fazem parte do processo de tomada de decisão, que definem o sucesso ou fracasso de um negócio (LARA, 2005).

É possível incorporar informações, ideias, opiniões e todo o conhecimento individual dos funcionários e torná-lo em um conhecimento possível de ser utilizados por todos, trazendo benefícios à toda organização (HELMANN; CARVALHO, 2007).

O conhecimento não se trata somente de uma capacidade humana, as organizações o tratam como um processo sistemático que eleva o valor agregado. Gerenciar esse processo torna-se essencial, e por meio dele é possível retirar as informações necessárias do ambiente e construir modos de operação capazes de garantir a eficiência de seu processo produtivo (LINO, 2013).

Valorizar o capital intelectual é fundamental para a competitividade empresarial, para Bonafin (2010) as organizações são formadas por pessoas que cooperam umas com as outras para um objetivo em comum, que visam reunir especialidades de conhecimento utilizando de forma correta para conseguir maior eficiência e eficácia na gestão do conhecimento, e com isso atingir seus objetivos.

A gestão do conhecimento é uma atividade gerencial, que tem por objetivo criar ações para desenvolver o conhecimento organizacional. Essas práticas devem incentivar a criação e disseminação do conhecimento na esfera organizacional (BONAFIN, 2010).

Por meio da gestão do conhecimento torna-se possível gerenciar processos que são essenciais para o desenvolvimento, preservação, compartilhamento e utilização do conhecimento, convertendo em competências (BONAFIN, 2010).

A gestão do conhecimento organizacional assegura que as informações sejam melhor aproveitadas e com isso criar vantagens diferenciadoras o que representa em um recurso essencial à organização. É necessária a interpretação das informações relevantes, combinadas com as ações e experiências da organização, é possível transformá-las em conhecimento e conhecimento em informação (LINO, 2013).

A gestão do conhecimento é um processo que busca adquirir, fixar e utilizar o conhecimento dos indivíduos e da organização. Para que isso seja possível, podem ser aplicados diferentes métodos, procedimentos, técnicas e tecnologias. A gestão do conhecimento determina diferenças entre dado, informação e conhecimento, apresenta também tipos diferente de conhecimento, de disseminação, de compartilhamento, de criação e de transferência do mesmo (LasPISA, 2013)

Dessa forma, o desafio imposto às organizações é desenvolver estratégias que possibilitem que os ativos intangíveis, constituídos pelas competências provenientes dos conhecimentos, dos relacionamentos e a da experiência dos seus funcionários, continuem disponíveis à organização mesmo após suas saídas (LasPISA, 2013).

Várias são as barreiras que pode dificultar a adoção de práticas da gestão do conhecimento. No que diz respeito ao aspecto pessoal, temos a motivação do indivíduo. No aspecto organizacional, a cultura e as características dos grupos de trabalho influenciam o comportamento do funcionário, fazendo que hajam de acordo com suas regras (BRESSAN, 2003).

A expressão “aquisição de conhecimento” é referente ao conhecimento que não é gerado pelos próprios funcionários da organização. Pode acontecer de várias formas: como por meio da incorporação ou fusão de organizações, essa junção com empresas diferentes permite o contato com novas formas de trabalho, traz novos conhecimentos embutidos nas rotinas, na estrutura, nos produtos e nos recursos humanos. Pode ocorrer também com a contratação de pessoas que possuem o conhecimento que a empresa necessita ou também com a contratação de consultores temporários (MOREIRA, 2005).

A gestão do conhecimento propõe que a transferência de conhecimento aconteça de forma previamente estruturada, funcionando como um sistema, mesmo que de forma controlada os funcionários devem ter autonomia no processo. Cabe aos dirigentes das organizações definir quem deve ter acesso às informações e quais os conhecimentos que devem ser compartilhados (MOREIRA, 2005).

2.3. Criação, Disseminação, Compartilhamento e Retenção do Conhecimento no Modelo de Nonaka e Takeuchi de 1997

O conhecimento é próprio do ser humano, o que se desenvolve por intermédio das relações e interações. Quando o indivíduo interage com outros indivíduos utiliza sua capacidade de raciocínio, processando conhecimentos já existentes para a produção de novos conhecimentos (FELICIANO, 2013).

O modelo dinâmico da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), está fundamentado no pressuposto crítico de que a interação social cria e expande o conhecimento humano, essa interação ocorre entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, esta interação é chamada de “conversão do conhecimento.

O conhecimento tácito é muito difícil de ser descrito na linguagem formal. É conhecimento próprio agregado à experiência individual e envolve aspectos intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais perspectivas e sistemas de valor (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Cadori (2013) conhecimento tácito é um conhecimento intuitivo, é de natureza subjetiva, portanto, difícil de expressar com nitidez e que não pode ser codificado e transferido com facilidade. O conhecimento tácito pode ser melhor mostrado por meio da prática.

A natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento. O conhecimento explícito diferente do tácito por ser facilmente processado por um computador, podendo ser armazenado em um banco de dados (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As duas formas de interação entre o conhecimento tácito e explícito resultam em quatro processos de conversão do conhecimento: (1) do tácito para explícito; (2) do explícito para o explícito; (3) do explícito para o tácito; e (4) do tácito para o tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). As formas de conversão serão expostas na figura 3.

FIGURA 3- Formas de conhecimento tácito e explícito

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Na socialização o conhecimento tácito é transformado em conhecimento tácito. A socialização é um processo de compartilhamento de experiências pessoais, a partir delas, é promovida a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros indivíduos, não é necessário usar a linguagem, é possível adquirir o conhecimento tácito somente através da observação, do como fazer. O segredo para aquisição do conhecimento tácito é a experiência (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na externalização o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito. O conhecimento tácito se torna explícito quando o indivíduo consegue transmitir seu conhecimento tácito por meio da escrita, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos hipóteses e modelos. Entretanto, as expressões muitas vezes são inadequadas, inconsistentes e insuficientes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na combinação o conhecimento explícito é convertido em conhecimento explícito. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, essa combinação de diferentes tipos de conhecimento explícito geram um novo conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na internalização o conhecimento explícito é convertido em conhecimento tácito. Está diretamente ligado ao “aprender fazendo” é obter o conhecimento a partir da experiência.

Esses conhecimentos quando internalizados nas bases dos conhecimentos tácitos dos indivíduos, sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhando (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A espiral do conhecimento perpassa pela socialização que começa com a construção de um ambiente interativo. Esse ambiente tem a função de facilitar o compartilhamento das experiências e dos modelos mentais dos funcionários das organizações, tornar comum a todos da organização o conhecimento que é pessoal de cada indivíduo. O modo externalização é estimulado pela conversa ou pela reflexão coletiva, para que a externalização ocorra a equipe de trabalho deve estar bem conectado com toda a organização. O uso da metáfora ou da analogia ajuda os integrantes da equipe a articularem o conhecimento tácito que, de outra maneira, seria difícil de comunicar. A combinação ocorre quando o conhecimento já existente na organização de diversos setores, a rede de conhecimento gerado recentemente, se unem para se tornar um novo projeto e estratégias para a organização ou um sistema interno administrativo. O aprender na prática faz surgir a internalização (CADORI, 2013). O espiral do conhecimento pode ser visualizado na figura 4.

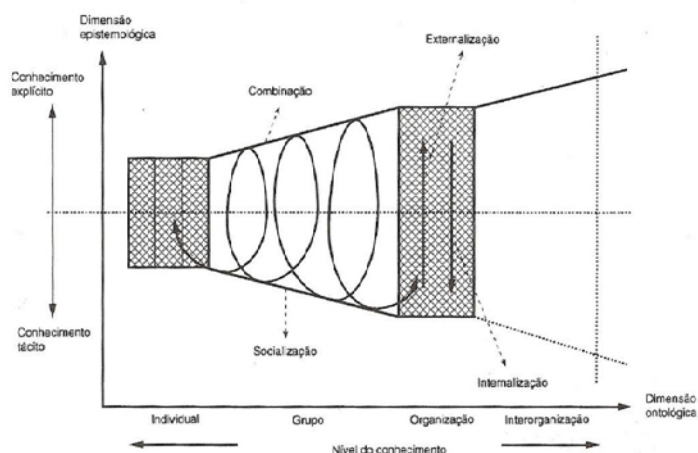
FIGURA 4 - Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e ascende, atingindo níveis superiores, esse processo expandi a comunicação aos diversos departamentos e divisões de toda a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

FIGURA 5 - Espiral de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

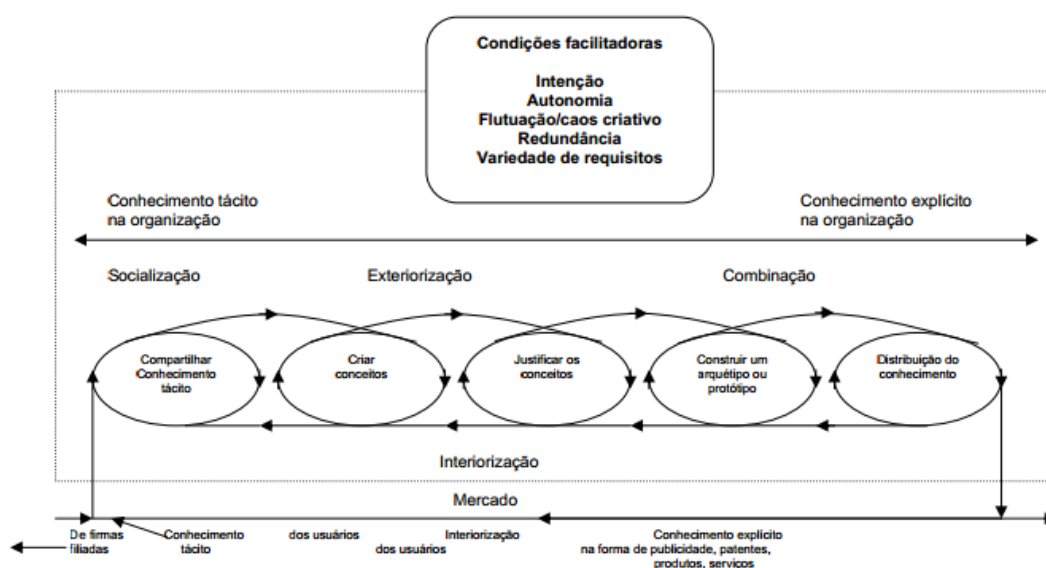
Os autores Nonaka e Takeuchi (1999 apud LIMA, MACHADO, CASTRO, 2002) propõem cinco condições facilitadoras do processo de criação de conhecimento:

1. **Intenção:** é a intenção que uma organização tem de chegar a suas metas. Essa intenção geralmente assume a forma de uma estratégia para extrair o conhecimento na organização. Para que seja possível criar conhecimento é preciso que os funcionários sejam estimulados a atingir os objetivos da organização.
2. **Autonomia:** É a liberdade que o funcionário deve ter na organização e que este possa se motivar para que a partir de suas ações seja possível criar novos conhecimentos. Os funcionários com mais autonomia sentem-se mais motivados a criar conhecimento novo.
3. **Flutuação e caos criativo:** Quando a organização entra em contato com seu meio externo, para que indivíduos e grupos possam explorar essa informação e melhorar seu sistema de conhecimento. A partir dessa interação criar conhecimento, isso por quê ao sair da zona de conforto pode resultar ideias novas e criativas para lidar com os problemas existentes na organização.
4. **Redundância de informação:** Quando disponibiliza a informação a todos os membros da organização, mesmo que a informação não esteja ligada à sua função, permite compartilhamento de conhecimento e acelera o processo de criação de conhecimento. Busca a melhoria no processo da informação.
5. **Variedade de requisitos:** consiste em possibilitar a todos da organização o acesso rápido à informação, para que todos os integrantes tenham acesso, de modo que

possibilite diversidade interna necessária para lidar com a complexidade do ambiente externo.

O processo de criação de conhecimento e as condições facilitadoras acima combinam-se no chamado modelo de cinco fases do processo de criação de conhecimento organizacional, apresentado na figura 6.

FIGURA 6 - Modelo de cinco fases do processo de criação de conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1999 apud (LIMA, MACHADO, CASTRO, 2002)

Nesse modelo, o processo de criação de conhecimento organizacional começa pelo compartilhamento, entre os membros da organização, de conhecimento tácito. Em seguida, o conhecimento compartilhado se converte em novo conceito (exteriorização). A seguir, a organização decide coletivamente se esse novo conceito deve ser desenvolvido. Posteriormente, se o conceito foi aceito, um arquétipo é desenvolvido. Esse arquétipo pode tomar a forma de um protótipo, se trata do desenvolvimento de um produto físico, ou de um mecanismo operacional, se o conceito trata de uma inovação abstrata, como exemplo, um valor corporativo, um novo sistema administrativo ou uma nova estrutura organizacional (LIMA, MACHADO, CASTRO, 2002)

Na mudança transformacional, o processo de criação de conhecimento pode ser iniciado pelo compartilhamento de conhecimento tácito sobre a situação atual da organização. A partir de disso pode-se gerar o conhecimento conceitual sobre como a organização deve estar no futuro. Somente o conhecimento conceitual não é suficiente a transformação que se

deseja, é preciso sistematizar o conhecimento a nível de sistemas, processo e produtos. À medida que os indivíduos realizam seu trabalho nesse novo ambiente, ocorre à interiorização do conhecimento, e a espiral do conhecimento se completa (LIMA, MACHADO, CASTRO, 2002).

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia adotada nesta pesquisa sendo considerados as seguintes investigações metodológicas: as formas de abordagens e os tipos de pesquisa adotados; as informações sobre o campo empírico e sujeitos pesquisados; as formas de coleta de dados e o instrumento de coleta de dados; as técnicas de análise e interpretação dos dados obtidos.

3.1. Abordagens e Tipos de Pesquisa

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa, pois esse tipo de pesquisa considera a existência de uma ligação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, uma conexão inseparável entre o mundo objetivo e a subjetividade do indivíduo que não pode ser traduzido em números. Na abordagem qualitativa a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são indispensáveis, os métodos e técnicas estatísticas não são necessários, os pesquisadores geralmente analisam os dados de forma indutiva (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Este estudo é também de caráter descritivo que, segundo Gressler (2004), descreve os acontecimentos de forma metódica e as características presentes em uma determinada população ou área de interesse. A pesquisa descritiva não se trata apenas de padronizar e codificar as respostas alcançadas com a aplicação da pesquisa, requer interpretação que se combinando com comparação, contraste, mensuração, classificação, interpretação e avaliação.

A fonte básica é a pesquisa bibliográfica, que se coloca diante das intenções do pesquisador e os autores envolvidos em sua esfera de interesse. Trata-se de um confronto de natureza teórica que não acontece diretamente entre pesquisador e atores sociais que estão vivenciando uma realidade específica dentro de um contexto histórico-social (MINAYO, 1999) são nesses conceitos teóricos que se apoia o objeto da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica oferece mais informações do objeto pesquisado, o investigador tem um maior acesso aos fatos do que teria caso pesquisasse diretamente. Essa vantagem possibilita a coleta de dados muito dispersos (GIL, 2002).

A pesquisa bibliográfica é utilizada para descrever fenômenos existentes, situações presentes e eventos, por meio dela, pode-se identificar problemas, explicar e justificar acontecimentos, para posteriormente formular planos e tomar decisões (GRESSLER, 2004).

No que se refere ao delineamento da pesquisa foi empregado o estudo de caso, a finalidade da pesquisa é analisar intensamente a unidade escolhida, ou seja, procura examinar detalhadamente o ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular (GODOY, 1995).

Severino (2007) afirma que o estudo de caso pode ser definido como um caso específico, que pode ser utilizado como representante de um conjunto de casos similares. Para que seja possível uma representação fiel da realidade estudada, é indispensável que a coleta dos dados ocorra de forma correta.

A pesquisa será também um estudo de campo, que busca uma maior aproximação com aquilo que se deseja conhecer e estudar. O estudo de campo permite criar um conhecimento a partir da realidade presente no ambiente estudado (MINAYO, 1999).

O estudo de campo foca uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, pode ser voltada para qualquer atividade humana como uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer. A pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para colher suas explicações e interpretações do que acontece no grupo (GIL, 2002).

No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, neste tipo de pesquisa é ressaltada a importância do pesquisador ter vivenciado uma experiência direta com a situação de estudo. Também é exigido que o pesquisador permaneça o maior tempo possível na comunidade, somente com essa imersão na realidade é possível entender as regras, os costumes e as convenções que regem o grupo estudado (GIL, 2002).

3.2. Campo Empírico e Sujeitos de Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma cooperativa de crédito fundada em 03 de maio de 1993, que possui 127 agências em todo Brasil, organizadas em Centrais Regionais e uma Central Nacional. Com sede em Mossoró-RN, possui dois Pontos de Atendimento Cooperativo (PAC) localizados nas cidades de Caicó e Currais Novos. Tem como finalidade a assistência financeira, a prestação de serviços e a administração dos recursos financeiros de seus cooperados. Dirigida por médicos e profissionais da área de saúde por meio de uma

Diretoria Executiva, um Conselho de Administração e um Conselho Fiscal, eleitos pelos cooperados.

O setor escolhido para a realização da pesquisa foi o de controladoria, a escolha deve-se ao fato da controladoria ser o único setor responsável por atividades que representam as três unidades de atendimento ao cooperado. A sede e os PAC's possuem gerentes de relacionamento, um gerente da unidade e caixas, voltados a atender ao público, as atividades administrativas estão concentradas no setor de controladoria sediada na unidade de Mossoró.

Os sujeitos da pesquisa são profissionais que trabalham no setor de controladoria na agência de Mossoró, foram escolhidos por acessibilidade e disponibilidade. A pesquisa foi realizada com todos os 9 funcionários do setor de controladoria, abaixo serão expostos no Quadro 1 a caracterização dos sujeitos pesquisados.

Quadro 1 – Sujeitos da Pesquisa

Empregado	Idade	Formação	Função
1	39	Pós – graduado	Controller (responsável por gerenciar a controladoria)
2	30	Pós-graduado (incompleto)	Analista de TI (responsável pela TI, Geração de Boletos e Carões de Crédito)
3	30	Pós-graduado (incompleto)	Auxiliar Adm TI (auxiliar o analista de TI)
4	25	Superior incompleto	Assistente Adm (responsável pelo cadastro dos cooperados)
5	26	Superior incompleto	Assistente Adm (responsável pela formalização das concessões de crédito; Empréstimos, cheque especial e conta garantida)
6	33	Pós – graduado	Assistente Adm (responsável pela contabilidade)
7	17	Ensino médio completo	Aprendiz Adm (auxilia o responsável pelo cadastro)
8	47	Sup. Completo	Secretária (responsável pelas compras e os assuntos relacionados a diretoria, conselho de Administração e conselho fiscal)
9	26	Sup. Incompleto	Assistente Adm (responsável pelo Setor Pessoal e Contas a Pagar)

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

3.3 Coleta de Dados e Instrumentos de Pesquisa

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram: a entrevista estruturada, a observação participante, a análise documental e a pesquisa-ação. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a entrevista padronizada ou estruturada é aquela em que o entrevistador adota um roteiro definido antecipadamente e as perguntas feitas ao indivíduo são predefinidas.

A entrevista é realizada tomando como base um roteiro elaborado previamente pela pesquisadora, direcionada a pessoas ligadas ao campo da pesquisa. O motivo da padronização

da entrevista é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo "que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas" (LODI, 1974, p.16 apud MARCONI; LAKATOS, 2003).

O pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas, deve seguir o roteiro de perguntas, e não alterar a ordem dos tópicos ou de fazer outras perguntas (RAMPAZZO, 2005).

Para Kauark, Manhães e Medeiros (2010), para que a entrevista se efetive com sucesso é necessário ter um plano para a entrevista, de forma que as informações necessárias não deixem de ser colhidas.

Para Minayo (1999) a entrevista é uma conversa com objetivo previamente estabelecido. A entrevista é caracterizada pela comunicação verbal, devido a este fato a linguagem e o significado da fala são de extrema importância para essa técnica, esse contato ocorre logo num primeiro nível. No segundo nível, a entrevista funciona como uma maneira de coleta de informações sobre um determinado tema científico.

Os dados coletados são gravados e transcritos, com a autorização dos entrevistados (VIEIRA; ZOUAIN, 2005).

A pesquisa também é documental que segundo Pádua (2004) é aquela realizada a partir de documentos, recentes ou antigos, que sejam considerados legítimos. Este tipo de pesquisa tem sido muito utilizado nas ciências sociais, na investigação histórica, como o objetivo de descrever ou comparar fatos.

A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, composta de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Foi utilizada a Pesquisa-Ação que tem a finalidade de possibilitar a obtenção de resultados mais relevantes socialmente. Alguns modelos alternativos de pesquisa vêm sendo propostos, sendo a "pesquisa-ação uma das mais divulgadas (GIL, 2008).

A pesquisa-ação, segundo a definição de Thiollent (1985, p. 14 apud GIL, 2008):

É um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo.

A pesquisa-ação ao mesmo tempo que realiza um diagnóstico e a análise de uma determinada situação, ela sugere aos sujeitos envolvidos mudanças que levem a um aprimoramento das práticas analisadas (SEVERINO, 2007).

As entrevistas foram realizadas no período de 28 de março a 05 de abril. Antes de cada entrevista foi solicitada a autorização prévia dos envolvidos, aos quais foram explicados os objetivos da pesquisa. Cada sujeito foi entrevistado apenas uma vez, nas dependências da cooperativa de crédito. Todas as entrevistas foram gravadas na íntegra para posterior transcrição e análise dos dados.

Durante esse período foi realizado um levantamento dos materiais disponíveis no setor pesquisado, onde foi possível encontrar um significativo número de fontes documentais.

3.4 Técnicas de Análise e interpretação dos dados

Segundo Gil (2010) na análise dos dados qualitativos, é possível diferenciar algumas etapas: 1) A codificação - As entrevistas devem ser transcritas, assim os dados podem ser separados por categorias, comparados e a partir da análise adquirir significado. (2) Estabelecimento de categorias analíticas- é preciso determinar categorias para comparação contínua dos dados adquiridos, à medida que estes são comparados, são definidas as unidades de dados, estas unidades são segmentos de dados, a partir delas é possível atribuir um significado, a separação por unidade ocorre quando são identificados pontos em comum entre os dados. 3) Busca de significados - existem vários métodos que verificam sistematicamente os conteúdos que se repetem, que tem por objetivo estabelecer relações entre eles e possivelmente trazer explicações.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para atender aos objetivos desta pesquisa, constam neste capítulo as respostas dos entrevistados ao roteiro de entrevista, os resultados da observação e da pesquisa nos documentos da cooperativa de crédito e a análise deste subsidiada pelos teóricos utilizados neste estudo.

4.1. Formas de Criação e Disseminação do Conhecimento na Cooperativa de Crédito

Para expor a criação e disseminação do conhecimento na cooperativa de crédito foram selecionadas as respostas dos entrevistados das questões de 1 a 7, 9, 11, 15, 19 a 21 constantes no roteiro de entrevista, também foram consideradas as informações obtidas com a técnica de observação e a investigação nos documentos da cooperativa de crédito. Os resultados foram expostos no Quadro 2 a baixo e discutidos posteriormente.

Quadro 2 - Formas de Criação e Disseminação do Conhecimento na Cooperativa de Crédito

ASPECTOS ANALISADOS	EMPREGADOS/RESPOSTA
1. Espaço para novas soluções ou formas de trabalho	Empregados: 1, 2, 5, 6, 7, 8 e 9 Resposta: sim Empregado: 3 Resposta: <i>A maior parte dos procedimentos de realização das atividades são determinados em manuais próprios que devem ser seguidos à risca, ou seja, não nos dão espaço para fazer de forma diferente daquela determinada.</i> Empregado: 4 Resposta: <i>Sim, sempre é possível testar novas soluções ou formar de realizar o trabalho.</i>
2. Formas de disseminação da informação	Empregado: 1 Resposta: <i>E-mails, SCI (Sistemas de Controles Internos)</i> Empregados: 2, 5, 8 e 9 Resposta: <i>E-mails</i> Empregado: 3 Resposta: <i>E-mails, manuais, SCIs, comunicados verbais, sistemas internos, ligações telefônicas, mensagens em redes sociais e aplicativo de mensagem instantânea.</i> Empregado: 4 Resposta: <i>SCI's, e-mails e newsletters.</i> Empregado: 6 Resposta: <i>Emails ou reunião.</i> Empregado: 7 Resposta: <i>E-mails e relatórios.</i>
3. Atividades que contribuem para mais conhecimento	Empregado: 1 Resposta: <i>Pra mim todas as atividades que desenvolvo me traz um pouco de conhecimento.</i> Empregado: 2

	Resposta: Todas as atividades praticadas são fontes de conhecimento. Empregado: 3 Resposta: Todas as atividades realizadas no setor trazem algum tipo de conhecimento. Empregado: 4 Resposta: Atividades que requerem a prática traz mais conhecimento. Empregado: 5 Resposta: Tiramos férias uns dos outros, assim aprendemos o trabalho de todos do setor Empregado: 6 Resposta: Pra mim todos, pois todos tem algo diferente de fazer, algo novo a aprender, e para executar essa atividade precisa conhecer a área. Empregado: 7 Resposta: Através de e-mails e relatórios. Empregado: 8 Resposta: Reuniões Empregado: 9 Resposta: Tudo que eu coloco em pratica no trabalho me faz adquirir conhecimento
4. Fontes de dados, informações e conhecimentos	Empregado: 1 Resposta: Através de registros e contato com os colegas. Empregado: 2 Resposta: Não guardando a informação para si e sim, sempre procurando repassar e fazer com que os colaboradores procurem soluções para suas atividades. Normas que regem o sistema, contatos pessoais. Empregado: 3 Resposta: Computador, email, sistemas internos, arquivos físicos, contato telefônico e contatos pessoais. Empregado: 4 Resposta: Apenas através do incentivo de buscar a informação desejada. Não existe um estímulo para a criação do conhecimento, apenas na necessidade é que isso é aplicado. Registros internos, documentos SCI e contatos pessoais e pesquisas pela internet. Empregado: 5 Resposta: Incentivando com pagamento para cursos de graduação e pós graduação. Registros internos, documentos SCI e contatos pessoais. Empregado: 6 Resposta: Não só no setor, mas em todos os setores a empresa capacita o seu funcionário. Tem o sistema, por base do sistema tiramos os dados que queremos, além de ser prático é fácil. Empregado: 7 Resposta: Através de Treinamentos. Empregado: 8 Resposta: Tiro dúvidas com meus colegas, consulto os manuais e normas. Empregado: 9 Resposta: os manuais e SCIs.
5. Informações acessíveis para todos	Empregado: 1 Resposta: Existem restrições, algumas informações são acessíveis à gerencia e a diretoria. Empregado: 2 Resposta: Estão acessíveis a todos. Empregado: 3 Resposta: Algumas informações estão disponíveis a todos do setor, outras mais sigilosas possuem acesso restrito a determinada pessoa ou grupo de pessoas. Empregado: 4 Resposta: Existem dois tipos de informações desse setor, confidenciais que são acessadas somente pelas pessoas autorizadas, geralmente diretores e gestores. Existem informações que não são confidenciais, todas as pessoas do setor quanto da organização possuem acesso irrestrito. Empregado: 5

	Resposta: A maioria sim, somente assuntos ligados ao departamento pessoal e gestão não são passados para todos. Empregado: 6 Resposta: Sim, pois toda informação pública é divulgada dentro do setor, mas tem as informações privadas onde não podem ser divulgadas no setor. Empregado: 7 Resposta: As informações são restritas. Empregado: 8 Resposta: Existem algumas informações não são repassadas para todos algumas ficam somente entre a diretoria e os conselheiros. Empregado: 9 Resposta: Sim, tem algumas informações que ficam restritas aos gestores, as decisões são tomadas entre eles, somente depois essas decisões são informadas aos empregados.
6. Formas de estímulo para a criação do conhecimento	Empregado: 1 Resposta: Não acho que tenha alguma forma de incentivo. Empregado: 2 Resposta: Não guardando a informação para si e sim, sempre procurando repassar e fazer com que os colaboradores procurem soluções para suas atividades. Empregado: 3 Resposta: Ao colocar um funcionário para substituir outro durante as suas férias, a empresa estimula que o conhecimento seja transmitido. Empregado: 4 Resposta: Apenas através do incentivo de buscar a informação desejada. Não existe um estímulo para realmente a criação do conhecimento, apenas na necessidade é que isso é aplicado. Empregado: 5 Resposta: Incentivando com pagamento para cursos, graduação e pós- Graduação. Empregado: 6 Resposta: Tem o sistema, por base do sistema tiramos os dados que queremos, além de ser prático é fácil. Empregado: 7 Resposta: Relatórios, sistemas internos, Normas, Resoluções e Manuais de crédito. Empregado: 8 Resposta: incentivam que a gente procure novas formas de executar o trabalho, que de alguma forma torne mais eficiente. Empregado: 9 Resposta: incentivam a dar continuidade aos estudos.
7. Resistência para transferir conhecimentos	Empregados: 2, 5, 7,8 e 9 Respostas: Não Empregado: 1 Resposta: No setor o qual trabalho não acho que tenha algum colaborador que sinta esse medo de passar sua atividade não. Empregado: 3 Resposta: Não. Sempre percebi um grande compartilhamento de conhecimento entre os funcionários do setor. Empregado: 4 Resposta: Sim, existem funcionários que não gostam de passar os conhecimentos, pois eles tem medo de serem substituídos, assim também como existem funcionários que não confiam em um sistema de informação para que seu trabalho seja feito, fazendo com o que o trabalho sempre seja manual, demorado ou mesmo dependa única e exclusivamente dele. Empregado: 6 Resposta: Creio que não, o que vejo é que todos do setor confia um nos outros e desempenham um ótimo trabalho em equipe.
9. A rotina de trabalho permite	Empregado: 1 Resposta: Nas férias e algum dos colaboradores.

o compartilhamento de experiências	Empregado: 2 Resposta: Quando da ausência de algum colaborador. Empregado: 3 Resposta: Creio que é possível compartilhar experiências durante todos os momentos da rotina de trabalho. Empregado: 4 Resposta: Em todos os momentos é possível estar compartilhando experiências de situações que foram vividas, o setor possui uma boa abertura em relação a essas trocas de experiências. Empregado: 5 Resposta: Em férias de algum colaborador do setor. Empregado: 6 Resposta: Sempre, em todo momento existem trocas de informações, tira dúvidas. Empregado: 7 Resposta: Quando são integrados novos colaboradores. Empregado: 8 Resposta: em todos os momentos é possível interagir com os colegas, aprender com as experiências deles, e resolver situações que sozinho não seria possível. Empregado: 9 Resposta: O setor tem um ambiente que permite que os funcionários compartilhem as experiências durante todo o expediente.
11. Momentos na rotina de trabalho que permitem o compartilhamento de experiências	Empregados: 1, 2, 5, 7, 8 e 9 Resposta: sim Empregado: 3 Resposta: A qualquer momento é possível compartilhar experiências. Empregado: 4 Resposta: Sim, basicamente o setor há uma constante troca de informação. Empregado: 6 Resposta: Sim, em todo momento nós compartilhamos experiências e sempre que tenho dúvidas recorro a um colega.
15. Adquirir conhecimentos por intermédio do “aprender fazendo”	Empregados: 2, 5, 7 e 8 Resposta: Sim Empregado: 1 Resposta: Sim, eu aprendo muito mais na prática. Empregado: 3 Resposta: Sim, muita coisa do setor é aprendida por meio desse método, já que apenas o conhecimento teórico nem sempre é o suficiente. Empregado: 4 Resposta: Sim, é possível, desde que exista uma orientação. Empregado: 6 Resposta: Aí depende se for passado as informações de como fazer o serviço sim, mais em caso de não, não dá saber nem pra onde vai, não. Empregado: 9 Resposta: sim, é quando mais aprendo.
19. Existe motivação para criar novos conhecimentos	Empregados: 2, 5, 7, 8 e 9 Resposta: sim Empregado: 1 Resposta: Sim, incentivos em cursos. Empregado: 3 Resposta: Não sei se criar, mas buscar sempre novos conhecimentos sim. Empregado: 4 Resposta: motivam a gente a se capacitar Empregado: 6 Resposta: Sim, todo ano tem uma assembleia com todos os funcionários e ali eles expressam sua opinião.
20. Participação de empregados de outros setores e níveis hierárquicos	Empregados: 2, 5, 7 e 9 Respostas: sim Empregados: 4 e 8 Respostas: não Empregado: 1

diferentes.	Resposta: Não existe, porém não temos total autonomia para solucionar algumas situações. Empregado: 3 Resposta: Sim, creio que em todas as atividades desenvolvidas pelo setor há a participação de funcionários de outros setores, seja no repasse de informações ou na autorização de procedimentos. Empregado: 6 Resposta: Sim, acho que, não trabalham na mesma sala, mais ajudam.
21. Rodízio de funções permite o compartilhamento de experiências	Empregados: 2, 6, 8 e 9 Respostas: Não Empregado: 1 Resposta: Não, somente no caso de substituição de um colaborador durante o período de férias de algum colega. Empregado: 3 Resposta: No setor não há necessariamente um rodizio de funções, mas uma substituição de função no período de férias de algum colaborador. Empregado: 4 Resposta: Somente algumas funções quando um funcionário entra de férias, por não ter colaboradores suficientes, um ou outro colaborador acumula função. Empregado: 5 Resposta: Não, Somente em caso de Férias. Empregado: 7 Resposta: Não. Apenas quando um colaborador precisa se ausentar do setor.

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

As respostas dos empregados para a questão 1: “o espaço para novas soluções ou formas de trabalho” indicam que os empregados têm espaço para experimentarem novas soluções ou novas formas para realizar os procedimentos previamente estabelecidos, autonomia para criar novos conhecimentos a partir da melhoria e aprimoramento de suas atividades. As principais atividades do setor pesquisado possuem manuais de procedimentos, não sendo permitido alterar os procedimentos dos manuais, mas sim a forma de executar.

Existem reuniões com todos do setor sempre que há a necessidade de discutir algum assunto ou procedimentos, foi observado que durante esses encontros são colocados em discussão às formas de executar os procedimentos. Nessas reuniões abre-se espaço para os empregados expor suas opiniões, essa prática proporciona a reunião de empregados que realizam funções distintas, produzindo trocas de informação que enriquecem e desenvolvem os trabalhos realizados, sobretudo cria novos conhecimentos.

As práticas da cooperativa de crédito promovem o conhecimento organizacional, em conformidade com Nonaka e Takeuchi (1997), estes autores afirmam que a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e ascende, atingindo níveis superiores. Esse processo expande a comunicação aos diversos departamentos e divisões de toda a organização.

As respostas dos empregados sobre as “formas de disseminação da informação”, questão 2, apontam o e-mail corporativo, reuniões, SCIs e contato com os colegas, sendo e-mail corporativo o mais citado. O processo de comunicação é bastante diversificado, são

utilizados dos mais variados meios de comunicação para divulgar, informações e informes gerais que envolvem a execução de suas atividades.

Sempre que um novo procedimento é criado ou uma norma é estabelecida estes são enviados para os empregados pelo SCI's com a norma ou passo a passo do novo procedimento. Esses documentos são criados pelo setor de Controles, Normas e Riscos da Central Norte\Nordeste que a cooperativa é vinculada, a central também possui um setor de Suporte onde é possível tirar dúvidas sobre os procedimentos através do canal de voz, e-mails ou através do Elips, um software para gerenciamento de chamados e ocorrências. A Central Norte\Nordeste foi criada para dar suporte a todas as cooperativas de crédito ligadas ao sistema no Norte\Nordeste.

O Elips permite abrir chamados para qualquer setor da Central Norte/Nordeste que podem ser solicitações, troca de arquivos, sugestões e principalmente dúvidas sobre os procedimentos e normas. Os chamados ficam salvos numa plataforma, cada um dos chamados possui uma numeração e podem ser consultados sempre que houver dúvidas.

A cooperativa de crédito disponibiliza também um servidor de mensagem instantânea que oferece diversos recursos, acessível a todos da organização, através do servidor é possível trocar mensagens de texto, enviar arquivos, conversar em grupo. É uma ferramenta muito utilizada no setor para a troca de dados e informação. Outra ferramenta muito utilizada no setor é o telefone fixo e telefone celular, todos os funcionários possuem um ramal telefônico e acesso a celular do setor.

Todos os empregados possuem pastas digitais compartilhadas e cadastradas em computador central, ainda existe um boletim informativo semanal enviado para o e-mail dos empregados. A cooperativa de crédito também dispõe de site, um blog e uma página em uma rede social, por esta rede os empregados do setor se comunicam.

Observa-se que a organização possui a comunicação interna diversificada e busca a melhoria no processo da informação. Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1999 apud LIMA; MACHADO; CASTRO, 2002), quando a organização disponibiliza a informação a todos os membros da organização, mesmo que a informação não esteja ligada à sua função, permite compartilhamento de conhecimento e acelera o processo de criação de conhecimento. O que caracteriza a condição facilitadora do processo de criação de conhecimento.

A respeito das respostas da questão 3 "*atividades praticadas contribuem para mais conhecimento*", a maioria dos entrevistados acredita que todas as suas atividades trazem algum tipo de conhecimento, alguns dos entrevistados apontam as atividades práticas como principal forma de criar conhecimento no setor.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), na internalização o conhecimento explícito é convertido em conhecimento tácito e está diretamente ligado ao “aprender fazendo”, é adquirir novo conhecimento tácito na prática.

Quando perguntado, na questão 4, sobre as “fontes de dados, informações e conhecimentos”, a maioria dos entrevistados citam cursos e treinamento outras fontes citadas são: ser transparente, transmitir o que sabe, servir de exemplo para estimular os colegas a fazer o mesmo e procurar meios de desenvolver suas atividades de forma mais eficiente e eficaz.

Durante o período de observação e análise nos documentos da cooperativa de crédito foram identificadas diversas formas de criação do conhecimento na cooperativa de crédito. A organização investe em treinamentos e incentiva a educação continuada de seus empregados. Também existem incentivos para os cursos de graduação e pós- graduação (pagando até 50% da mensalidade) desde que o curso venha a contribuir na melhoria da atividade exercida. A cooperativa de crédito oferece anualmente cursos presenciais obrigatórios, cursos não obrigatórios direcionados a uma função ou atividade.

Os cursos e treinamentos são ministrados pela central Norte/Nordeste ou pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop-RN). A Sescoop-RN é uma instituição de ensino de formação profissional cooperativista para cooperados, empregados de cooperativas e familiares. A cooperativa de crédito também conta com uma plataforma EAD que disponibiliza mais de 15 cursos online. Um dos princípios do cooperativismo está em promover a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos empregados, de forma que estes possam contribuir com seu desenvolvimento.

A educação formal admite o modo de conversão do conhecimento combinação, esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Essa combinação de diferentes tipos de conhecimento explícito geram um novo conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As respostas dos empregados sobre a questão 5 “as informações estão acessíveis a todos” apontam que embora o setor disponha de vários canais para a disseminação de dados, informação conhecimentos, existem restrições, nem todas as informações estão acessíveis a todos do setor.

Os trabalhadores não podem ter acesso livre a alguns documentos, como exemplo as atas das reuniões do Conselho de Administração. As respostas dos entrevistados concordam

com Fleury e Oliveira Júnior. (2012), quando estes autores comentam que as empresas possuem conhecimento disseminado e compartilhado por todas as pessoas. Entretanto, existem vários estoques de conhecimento que são pertencentes a um número pequeno de funcionários, ou a apenas alguns setores da organização.

Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1999 apud LIMA; MACHADO; CASTRO, 2002) para extrair o conhecimento na organização é preciso que os funcionários sejam estimulados a atingir os objetivos da organização.

Em relação à questão 6 as “*formas de estímulo para a criação do conhecimento*” os entrevistados citam varias situações de suas rotinas de trabalho que incentivam essa criação.

Ocupar funções diferentes das que já exercem ao assumir as funções de um colega de trabalho quando este sai de férias é uma oportunidade para obter novos conhecimentos. Essa imersão em uma nova realidade tira o empregado de sua zona de conforto, o que torna possível a criação de novas formas de executar o trabalho. Quando existe a necessidade de solucionar algum problema ou situação adversa, a busca pela resolução cria a oportunidade de mudança e de desenvolver a capacidade criativa na equipe.

Quando funcionários são incentivados a buscar novas formas de executar o trabalho, possibilita que o individuo desenvolva suas habilidades e também incentivam a dar continuidade aos estudos, o que melhora o desempenho no cargo em que atua e os tornam mais qualificados.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1999 apud LIMA; MACHADO; CASTRO, 2002) para que seja possível criar conhecimento é preciso que os funcionários sejam estimulados a atingir os objetivos da organização. Dessa forma, pode-se concluir que a organização buscar estimular a criação do conhecimento no setor pesquisado.

Quando perguntado na questão 7 se “*existem funcionários que resistem em transferir seus conhecimentos por acreditar que eles o tornam insubstituível na organização*”, os empregados entrevistados acreditam que no setor não existem funcionários que resistem em transferir seus conhecimentos exceto um deles.

Existem várias barreiras naturais que dificulta o processo de compartilhamento do conhecimento, superar essas barreiras não é fácil. Não requer apenas investir em tempo de trabalho, mas também é necessário que os indivíduos renunciem ao domínio exclusivo do conhecimento, o conhecimento de algo pode servir de fonte de poder ou até determinar a presença de um indivíduo na empresa, por esse motivo existe uma resistência por parte dos funcionários em compartilhar o que sabem (BRESSAN, 2003).

Durante o período de observação não foi identificado proteção do conhecimento por parte dos funcionários, o setor parece ter um ambiente bastante favorável ao compartilhamento de conhecimento, a interação entre os funcionários é constante. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a organização não gera o conhecimento sem que haja iniciativa do indivíduo. Os colaboradores geram conhecimento a partir da interação com os colegas na organização. O conhecimento pode ser ampliado em nível de grupo de forma dinâmica, através de discussões, compartilhamento de experiências e observação.

Foi questionado aos entrevistados, na questão 9, se “*a rotina de trabalho permite o compartilhamento de experiências*”, os resultados obtidos mostram que o compartilhamento de experiências durante o desenvolvimento das atividades diárias é constante, ocorre através de conversas entre os empregados, o espaço físico do setor é um fator que favorece essas interações.

As respostas dos empregados sobre a questão 11 “*momentos na rotina de trabalho que permitem o compartilhamento de experiências*” permitem afirmar que a troca de experiências é possível durante todos os momentos da rotina de trabalho. Isso por que a comunicação no setor pesquisado é bastante diversificada, por ser uma cooperativa o ambiente é propício ao compartilhamento do conhecimento, devido à cultura organização da cooperação. O compartilhamento de experiências ocorre principalmente através de troca de experiências, observação, imitação ou prática, o que caracteriza o modo de conversão do conhecimento socialização.

Na socialização o conhecimento tácito é transformado em conhecimento tácito. A socialização é um processo de compartilhamento de experiências pessoais, a partir delas, é promovida à criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros indivíduos, não é necessário usar a linguagem, é possível adquirir o conhecimento tácito somente através da observação, do como fazer. O segredo para aquisição do conhecimento tácito é a experiência (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As repostas dos empregados sobre a questão 15 “*adquirir conhecimento por intermédio do aprender fazendo*” apontam que a forma mais eficiente para a criação do conhecimento no setor é a prática das atividades, esta forma permite a internalização de conhecimento tácito.

Na internalização o conhecimento explícito é convertido em conhecimento tácito. Está diretamente ligado ao “aprender fazendo” é obter o conhecimento a partir da experiência. Esses conhecimentos são internalizados nas bases dos conhecimentos tácitos dos indivíduos,

sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhando (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As respostas dos entrevistados para a questão 19, se “*existe motivação para criar novos conhecimentos*”, mostram que a organização procurar motivar seus empregados disponibilizando capacitações e incentivando a dar continuidade aos estudos. O estímulo ao desenvolvimento intelectual e técnico dos funcionários é muito importante, pois quem está estagnado torna-se um funcionário desmotivado.

O alicerce do conhecimento das organizações está no conhecimento pessoal, nas habilidades, na capacitação e nos valores do funcionário e o conhecimento gerado pelo grupo de funcionários da organização (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

As respostas dos entrevistados para a questão 20 a “*participação de empregados de outros setores e níveis hierárquicos diferentes*” apontam que existe a participação de funcionários de outros setores e de níveis hierárquicos no desenvolvimento do trabalho, essa interação integra opiniões e pontos de vistas diferentes sobre uma mesma situação, o processo de tomada de decisão torna-se mais rápido. Foi observado que existe sim a participação de níveis hierárquicos diferentes, principalmente em assuntos relacionados à tecnologia da informação.

Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1999 apud LIMA, MACHADO, CASTRO, 2002) quando a informação é disponibilizada a todos os membros da organização, mesmo que a informação não esteja vinculada às funções que o trabalhador exerce, permite o compartilhamento de conhecimento e acelera o processo de criação de conhecimento. O que caracteriza a condição facilitadora do processo de criação de conhecimento é a redundância de informação.

Através das respostas dos entrevistados sobre a questão 21 foi constatado que no setor pesquisado não existe rodízio de funções. A situação ocorre apenas quando um dos funcionários precisa se ausentar do setor, e quando isto ocorre os procedimentos são repassados para outro funcionário, o que provoca a disseminação dos conhecimentos. Por meio da condição facilitadora da variedade de requisitos, que assim como a redundância, colabora para a disseminação do conhecimento entre os funcionários do setor.

Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1999 apud LIMA, MACHADO, CASTRO, 2002) variedade de requisito possibilita a todos da organização o acesso rápido à informação, para que todos os integrantes tenham acesso, de modo que possibilite diversidade interna necessária para lidar com a complexidade do ambiente externo.

Durante a observação participante foi constatado que o setor da controladoria lida com problemas de três agências, duas delas em outras cidades, o que cria a necessidade de respostas a situações diversas em realidades diferentes, nesse caso se observa flutuação e caos criativo, que segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1999 apud LIMA, MACHADO, CASTRO, 2002) quando a organização entra em contato com seu meio externo, para que indivíduos e grupos possam explorar essa informação e melhorar seu sistema de conhecimento. A partir desta interação ocorre a criação do conhecimento, pois o empregado ao sair da zona de conforto pode resultar ideias novas e criativas para lidar com os problemas existentes na organização.

4.2. Processos de Uso e Retenção do Conhecimento na Cooperativa de Crédito

Para descrever os processos de uso e retenção do conhecimento na cooperativa de crédito foram escolhidas as respostas dos entrevistados das questões 8, 10, 12 a 14 e 16 a 18 do roteiro de entrevista, também foram consideradas as informações obtidas com as técnicas de observação e de análise documental. Os resultados foram expostos no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Processos de Uso e Retenção do Conhecimento na Cooperativa de Crédito

ASPECTOS ANALISADOS	EMPREGADOS/RESPOSTA
8. Formas de captação dos conhecimentos e experiências para reutilizar	Empregado: 1 Resposta: A única forma é quando algum colaborador vai sair de férias e o mesmo é substituído. Empregados: 2 Resposta: Captados através de normas internas, e os mesmos fazem anotações que facilita o trabalho dos colegas quando necessitam assumir atividades destes. Empregado: 3 Resposta: Através da criação de check list com o procedimento de realização das atividades, e-mails e diálogos entre os colaboradores. Empregado: 4 Resposta: Existe um sistema de controle de chamados / pedidos que é utilizado e reutilizado quando há necessidade de verificação de determinada informação que já foi presenciada em outra situação, mas ainda existe muita resistência dos colaboradores. Empregado: 5 Resposta: O conhecimento deste setor é repassado quando existe dúvida e quando é feita contratação de novos funcionários. Através de workshops quando necessário, e também, são passados conhecimento para colaboradores que ingressam na cooperativa. Empregado: 6 Resposta: De várias maneiras, tem alguns setores da empresa que faz um passo a passo, exemplo o setor de TI, e tem outras que explicam, ensinam, que também vemos em todo o setor. Empregado: 7

	Resposta: <i>Através de Workshops quando necessário, e também, são passados conhecimento para colaboradores que ingressam na cooperativa.</i> Empregado: 8 Resposta: <i>Através de anotações com o modo de fazer as nossas tarefas.</i> Empregado: 9 Resposta: <i>todos os funcionários fazem um passo a passo das atividades, que pode ser consultado sempre que for preciso.</i>
10. Empregados inexperientes trabalham em parceria com colegas experientes	Empregado: 1, 2, 3 e 7 Resposta: Não Empregado: 4 Resposta: <i>Somente quando há nova seleção de colaboradores novatos. São utilizadas fontes de registros internos, pesquisas pela internet e até contatos pessoais de outras pessoas que vivenciam o setor.</i> Empregado: 5 Resposta: <i>Sim, quando um funcionário é contratado.</i> Empregado: 6 Resposta: <i>Sim, sou um exemplo, estou aprendendo com meus colegas de setor.</i> Empregado: 8 Resposta: <i>Sim, todos nós trabalhamos juntos na mesma sala, não existem divisórias, então é possível interagir com todos, os mais experientes e os menos experientes também.</i> Empregado: 9 Resposta: <i>Sim, quando há contratação de novos funcionários.</i>
12. Experiências pessoais incorporadas aos bancos de dados	Empregado: 1 Resposta: <i>Através de registros das nossas tarefas e contato com os colegas.</i> Empregado: 2 Resposta: <i>Normas que regem o sistema, contatos pessoais. [...] os mesmos fazem anotações que facilita o trabalho dos colegas quando necessitam assumir atividades destes.</i> Empregado: 3 Resposta: <i>Sim, através da criação de manuais, normativos e check list que trazem informações sobre os procedimentos necessários para realização de determinada atividade.</i> Empregado: 4 Resposta: <i>São utilizadas fontes de registros internos, pesquisas pela internet e até contatos pessoais de outras pessoas que vivenciam o setor.</i> Empregado: 5 Resposta: <i>Registros internos, documentos SCI e contatos pessoais.</i> Empregado: 6 Resposta: <i>De várias maneiras, tem alguns setores da empresa que faz um passo a passo, exemplo o setor de TI, e tem outras que explicam, ensinam, que também vemos em todo o setor.</i> Empregado: 7 Resposta: <i>Sim. Através de check list das normas.</i> Empregado: 8 Resposta: <i>através das anotações de nossas tarefas, serve não só que a gente não esqueça de fazer algum procedimento importante, mais também ajuda outros colegas a assumir nossas funções.</i> Empregado: 9 Resposta: <i>As anotações de nossas atividades de como fazer ou como conferir com base nos manuais.</i>
13. Adquirir conhecimentos através da análise de documentos e normas	Empregados: 1, 2, 5, 7, 8 e 9 Respostas: sim Empregado: 3

	Resposta: Sim. Todos os procedimentos realizados na cooperativa são baseados em manuais e normativos que devem ser lidos e aprendidos antes da realização das atividades e consultados sempre que houver alguma dúvida. Empregado: 4 Resposta: Determinadas informações sim, alguns normativos são mais complicados e complexos e algumas vezes requerem o auxílio de pessoas que já tenham presenciado a situação. Empregado: 6 Resposta: Sim, pois nós seguimos um manual, é um modo de aprendizado.
14. Dados dos sistemas internos de situações passadas para apoiar o trabalho	Empregados: 1, 2 e 7 Respostas: sim Empregado: 3 Resposta: Sim, são elaborados manuais e check list que informam o procedimento de realização de determinada atividade. Sim, muita coisa do setor é aprendida por meio desse método, já que apenas o conhecimento teórico nem sempre é o suficiente. Empregado: 4 Resposta: Sim, são elaborados esses documentos, mas não são tão complexos, são mais norteadores do que um manual de como executar. Sim, é possível, desde que exista uma orientação. Empregado: 5 Resposta: Sim especificamente, as SCI. Empregado: 6 Resposta: Sim, o próprio manual é um exemplo. Empregado: 8 Resposta: Sim nossas experiências são armazenadas através de nossas anotações das tarefas e ficam disponíveis. Empregado: 9 Resposta: Os manuais são sempre atualizados, sempre é descoberta uma solução para algum problema.
16. Elaboração de documentos para a internalização de conhecimentos e realização do trabalho	Empregados: 1, 2 e 7 Respostas: sim Empregado: 3 Resposta: Sim, são elaborados manuais e Check list que informam o procedimento de realização de determinada atividade. Empregado: 4 Resposta: Sim, são elaborados esses documentos, mas não são tão complexos, são mais norteadores do que um manual de como executar. Empregado: 5 Resposta: Sim, especificamente, os SCI Empregado: 6 Resposta: Sim, o próprio manual é um exemplo. Empregado: 8 Resposta: sim, manuais e SCIs Empregado: 9 Resposta: sim, os manuais.
17. Definição clara dos conhecimentos para armazenar	Empregados: 2, 7 e 8 Respostas: Sim Empregados: 3 e 5 Respostas: Não Empregado: 1 Resposta: Não, não de forma clara, eu acredito que qualquer conhecimento que possa trazer melhoria deve ser armazenado, mas não existe uma definição clara. Empregado: 4 Resposta: Não, basicamente todo e qualquer tipo de conhecimento é armazenado.

	Empregado: 6 Resposta: <i>Sim, cada setor trabalha de uma forma diferente, é precisa ter o conhecimento de cada um.</i> Empregado: 9 Resposta: <i>sim, os conhecimentos que podem ajudar nosso trabalho.</i>
18. Definição clara dos conhecimentos para transferir	Empregado: 5 e 8 Resposta: <i>Sim</i> Empregado: 2, 3, 7 e 9 Resposta: <i>Não</i> Empregado: 1 Resposta: <i>[...] Não, não de forma clara, eu acredito que qualquer conhecimento que possa trazer melhoria deve ser armazenado, mas não existe uma definição clara. [...] Sim, se eu tiver conhecimentos que podem ajudar no desenvolvimento do trabalho, esses conhecimentos devem ser passados para colegas.</i> Empregado: 4 Resposta: <i>[...] Apenas conhecimentos específicos são transferidos, conhecimentos de gerentes de relacionamento, são transferidos apenas para gerentes de relacionamento, por exemplo.</i> Empregado: 6 Resposta: <i>Sim, creio eu que sim, bem visível cada conhecimento.</i>

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

Quanto às respostas dos entrevistados para a questão 8 “formas de captação dos conhecimentos e experiências para reutilizar” foi constatado a existência de sistemas que permitem a verificação de informações e com isso captam novos conhecimentos. Outra forma citada é a descrição das atividades por meio de anotações que os funcionários elaboram com o modo de executar suas atividades, essas anotações são exigidas pela gerencia do setor, esses passo a passo juntamente com o manual do setor ficam disponíveis para o caso de um funcionário se ausentar.

Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é muito difícil de ser descrito na linguagem formal. É conhecimento próprio agregado à experiência individual e envolve aspectos intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. Apesar disso essa prática de descrever as atividades ocorre sem grandes dificuldades no setor, a organização se esforça para que essa prática se torne possível.

Essas anotações caracterizam o modo de conversão de conhecimento externalização. O conhecimento tácito se torna explícito quando o indivíduo consegue transmitir seu conhecimento tácito por meio da escrita, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos hipóteses e modelos. Entretanto, as expressões muitas vezes são inadequadas, inconsistentes e insuficientes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As respostas dos entrevistados para a questão 10 “*empregados inexperientes trabalham em parceria com colegas experientes*” mostram que a situação ocorre quando há

contração de novos funcionários, esses passam um período trabalhando em parceria com um colega até que se sintam capacitados para exercer a função.

No espaço físico do setor não existem divisórias, então é possível que os trabalhadores do setor possam interagir com todos, esta interação possibilita que os trabalhadores mais experientes possam interagir com os menos experientes, mesmo que a interação não ocorra de forma intencional.

Esse contato possibilita a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito. A socialização é um processo de compartilhamento de experiências pessoais, a partir delas, é promovida a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros indivíduos, não é necessário usar a linguagem, é possível adquirir o conhecimento tácito somente através da observação, do como fazer. O segredo para aquisição do conhecimento tácito é a experiência (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Com relação às respostas sobre a questão 12 “*experiências pessoais são incorporadas aos bancos de dados*”, os funcionários mencionaram a descrição das atividades por meio de anotações que os funcionários elaboram como o modo de executar suas atividades, essas anotações são exigidas pela gerência do setor e esse passo a passo, juntamente com o manual do setor, ficam disponíveis para o caso de um funcionário se ausentar, como já citado anteriormente. A natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento. O conhecimento explícito diferente do tácito por ser facilmente processado por um computador, podendo ser armazenado em um banco de dados (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Sobre a questão 13 “*adquirir conhecimentos através da análise de documentos e normas*” é possível concluir através das respostas dos entrevistados, que o conhecimento é captado através da análise dos manuais dos departamentos, normas e SCIs, essas matérias são elaborados para auxiliar no dia a dia do trabalho para a correta utilização dos recursos da organização. Muitas vezes esses documentos são criados por meio de experiências com situações já ocorridas, como mostra as respostas dos empregados para a questão 14 os “dados dos sistemas internos de situações passadas são utilizados para apoiar o trabalho”.

Durante o período da pesquisa de campo os manuais do setor sofreram uma atualização, as informações foram comparadas e reavaliadas e novas informações foram acrescentadas, a síntese desses conhecimentos explícitos constitui o processo da combinação.

Na combinação o conhecimento explícito é convertido em conhecimento explícito. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de

conhecimento explícito, a combinação de diferentes tipos de conhecimento explícito gera um novo conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo as respostas da entrevista sobre questão 16 a “elaboração de documentos para a internalização de conhecimentos e realização do trabalho”, são elaborados manuais e SCI’s. Sempre que um novo procedimento é criado ou uma norma é estabelecida é enviado um documento para todos os funcionários contendo a norma ou passo a passo do novo procedimento, quando colocado em prática auxiliam a internalização. Na internalização o conhecimento explícito é convertido em conhecimento tácito. Está diretamente ligado ao “aprender fazendo”, é obter o conhecimento a partir da experiência. Esses conhecimentos são internalizados nas bases dos conhecimentos tácitos dos indivíduos, sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhando (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No setor de controladoria foi observado a preocupação da gerência de reter o conhecimento dos empregados, com a intenção de armazenar as experiências dos funcionários através da descrição e detalhamento de seus conhecimentos práticos. A gerência exige que todos os funcionários do setor elaborem esses documentos. Foi identificada a condição facilitadora do processo de criação de conhecimento intenção.

A intenção geralmente assume a forma de uma estratégia para extrair o conhecimento na organização. Para que seja possível criar conhecimento é preciso que os funcionários sejam estimulados a atingir os objetivos da organização, segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1999 apud LIMA, MACHADO, CASTRO, 2002). Porém não existe uma definição clara dos conhecimentos que devem ser transferidos e armazenados no setor, de acordo com as respostas dos entrevistados.

Durante a pesquisa foi realizado um levantamento de documentos da organização, principalmente na pasta pública virtual, nesta foi possível encontrar um significativo número de fontes documentais, estas fontes são os documentos produzidos pela central Norte/Nordeste, Conselho de Administração e os próprios funcionários da controladoria. No total, foram analisados o manual do setor pessoal, manual de contas a pagar, manual de cadastro e manual de crédito, e matérias elaborados pelos funcionários.

Todos os setores da controladoria possuem um manual, a função destes manuais é orientar as ações dos funcionários, esclarecer as questões básicas relacionadas ao assunto e estabelecer regras e diretrizes. Esses manuais foram criados pela central Norte/Nordeste com o objetivo de diminuir erros e falhas.

A cooperativa de crédito possui o Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), onde os documentos são digitalizados. O registro de documentos serve como ferramenta para a preservação de parte do acervo produzido pela cooperativa de crédito é um importante canal de acesso rápido aos documentos e, também, possibilita a disseminação de forma sistemática do conhecimento na cooperativa de crédito.

No setor pesquisado existe a prática da documentação do conhecimento individual de seus colaboradores, sobre como fazer e qual o melhor jeito de se fazer as atividades por meio do registro em documentos, o que se converte em conhecimento organizacional. O passo a passo de como se executa uma tarefa em conjunto com os manuais são a principal forma de captar conhecimento explícito no setor estudado.

Através de todo esse trabalho de análise dos documentos foi possível concluir que as representações direcionadas aos funcionários representam não somente o registro de seus conhecimentos, mas, sobretudo, meios de interação que podem promover a disseminação do conhecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais do estudo. As considerações serão feitas de modo a apresentar análises que possam responder os objetivos propostos nesta pesquisa.

É possível concluir que organização possui a comunicação interna eficiente e busca a melhoria no processo da informação, dispondo de vários canais para disseminação das informações. Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1999 apud LIMA, MACHADO, CASTRO, 2002) quando a organização disponibiliza a informação a todos os membros da organização, mesmo que a informação não esteja ligada à sua função, permite compartilhamento de conhecimento e acelera o processo de criação de conhecimento. O que caracteriza a condição facilitadora do processo de criação de conhecimento redundância de informação.

Os empregados tem espaço para experimentarem novas soluções ou novas formas para realizar os procedimentos previamente estabelecidos, autonomia para criar novos conhecimentos a partir da melhoria e aprimoramento de suas atividades.

Estes resultados demonstram que no setor pesquisado os empregados criam conhecimento a partir da experiência, das atividades práticas. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), na internalização o conhecimento explícito é convertido em conhecimento tácito. Está diretamente ligado ao “aprender fazendo” é obter o conhecimento a partir da experiência. Esses conhecimentos são internalizados nas bases dos conhecimentos tácitos dos indivíduos.

O espaço físico do setor favorece a interação e troca de experiências, todos os empregados trabalham juntos na mesma sala, não existem divisórias, então é possível interagir com todos, inclusive os mais experientes com os menos experientes.

Ao analisar os resultados obtidos neste trabalho percebeu-se que, embora existam restrições quanto ao compartilhamento de algumas informações, o setor pesquisado é muito ativo no processo de criação e disseminação do conhecimento. Tendo em vista, principalmente, a sua preocupação com a capacitação de seus funcionários, bem como o fornecimento de canais que não só facilitem mais também promovam o compartilhamento do conhecimento.

Quanto ao uso e retenção do conhecimento, existem fatores internos que torna possível a troca de experiências entre os funcionários do setor durante todos os momentos da rotina de

trabalho. A realidade observada mostra um ambiente propício ao compartilhamento e criação do conhecimento.

O setor possui manuais com a função de orientar as ações dos funcionários, esclarecer questões básicas relacionadas ao assunto e estabelecer regras e diretrizes que ampliam o conhecimento dos empregados. Além disso, esses conhecimentos são combinados com conhecimentos explícitos já existentes e gera outros conhecimentos e outros modos de fazer. Esse processo é contínuo.

Pode-se concluir que existem formas de registro do conhecimento, por meio da prática da documentação do conhecimento individual de seus colaboradores, esse conhecimento externalizado possa a ser consultado por qualquer funcionário do setor sempre que for necessário.

A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e ascende, atingindo níveis superiores, esse processo expande a comunicação aos diversos departamentos e divisões de toda a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Percebeu-se que a importância do compartilhamento do conhecimento é reconhecida pela administração da cooperativa. Um fato que comprova isto é os intensivos investimentos em capacitação e na promoção de ambientes propícios a interação dos funcionários. A própria natureza da organização cooperativa estimula a esta constante troca de conhecimentos, o que permite a estruturação de um ambiente integrado, com um fluxo contínuo de informações e funcionários qualificados, utilizando-se, dessa forma, das práticas da gestão do conhecimento.

Conforme mencionado anteriormente, as cinco condições facilitadoras para a criação do conhecimento organizacional são verificadas no setor, além dos quatro modos de conversão para a criação do conhecimento organizacional. Estes resultados demonstram que o setor pesquisado consegue criar e transferir conhecimento entre seus membros, de acordo com a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997).

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação deste estudo foi à ausência de aprofundamento nas respostas de alguns entrevistados, em várias perguntas as respostas foram apenas sim ou não.

5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Diante dos resultados alcançados por este estudo, sugerem-se, para futuras pesquisas, o estudo sobre práticas da gestão do conhecimento para a motivação individual de cada funcionário, em compartilhar o conhecimento pessoal e identificar fatores que levam a proteção do conhecimento.

REFERÊNCIAS

BONAFIN, L. M. **A gestão do conhecimento como fator contribuinte para o alcance dos objetivos estratégicos nas organizações modernas**. 2010. 75f. Monografia (Pós-Graduação “latu sensu”: especialização MBA em Gestão Empresarial). Faculdades Oswaldo Cruz. São Paulo - SP, 2010.

BRESSAN, C. **Gestão do Conhecimento**: um estudo exploratório numa empresa de consultoria. 2003. 223f. Dissertação (Mestrado em Área de Concentração: Métodos Quantitativos). Programa de Pós-Graduação da EAESP/FGV. São Paulo - SP, 2003

BRITO, E. M. et. al. A Gestão do Conhecimento no Contexto Amazônico: Um Estudo em Cooperativas de Crédito. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional - G&DR**, v. 12, n. 2, p. 44-69, Taubaté – SP, mai-ago/2016,

CADORI, A. A. **A Gestão do Conhecimento Aplicada ao Processo de Transferência de Resultados de Pesquisas de Instituições Federais de Ciência e Tecnologia para o Setor Produtivo**: Processo Mediado pelo Núcleo de Inovação Tecnológica. 2013. 465f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2013.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FELICIANO, M. A. **Extensão Rural**: Criação, Estratégias de Uso e Retenção do conhecimento. 2013. 363f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2013.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Orgs.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **RAE**, v.35, n. 3, p.20-29, São Paulo - SP, mai./jun. 1995.

GOMES JUNIOR, W. V. **Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competências**. 2013. 307f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2013.

GRESSLER, L. A. **Introdução à Pesquisa: Projetos e Relatórios**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004.

HELMANN, C. L.; CARVALHO, H. G. Práticas de Gestão do Conhecimento que Promovem a Retenção de Conhecimento Tecnológico no setor de Pesquisa e Desenvolvimento. In: XXVII Encontro de Engenharia de Produção, 2007. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2007.

JAMIL, G. L. **Gestão de Informação e do Conhecimento em Empresas Brasileiras**. 2005. 221f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte - MG, 2005.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: Um Guia Prático**. Itabuna - BA: Via Litterarum, 2010.

LARA, C. R. D. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações. São Paulo: Nobel, 2005.

LaSPISA, D. F. **A Influência do Conhecimento Individual na Memória Organizacional: Estudo de Caso em um Call Center**. 2013. 120f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2013.

LIMA, S. M. V.; CASTRO, A. M. G.; MACHADO, M. S. A Criação de Conhecimento em Processos de Mudança Organizacional. In: XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa em Administração, 2002, Salvador- BA. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

LINO, S. R. L. **Diretrizes para a Institucionalização da Gestão do Conhecimento na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, Brasil** 2013. 254f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamento de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: _____ (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 14. ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 1999.

MOREIRA, D. A. **Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento: Pesquisa Exploratória sobre Consultoria em Gestão do Conhecimento no Brasil**. 2005. 174f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais -MG, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de Criação do Conhecimento no Desenvolvimento de Modelos de Negócios**. 2013. 223f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do

Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2013.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa**: Abordagem Teórico-Prática. 10. ed. Campinas - SP: Papirus, 2004.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RABELO, R. A. **Análise da Relação entre Intimidade e Compartilhamento de Conhecimento em Grupos nos Processos de Desenvolvimento** 2013. 190f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2013.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**: Para Alunos dos Cursos de Graduação e Pós-graduação. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2005.

SANTOS, S. R. V. **A Gestão do Conhecimento em uma Cooperativa Médica do Norte Nordeste Brasileiro**. 2014. 96f. Dissertação (Mestrado em Concentração Gestão Estratégica e Pessoas) Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração. Universidade Potiguar, Natal - RN, 2014.

SCHREIBER, D.; SCHAAB, R. Gestão do Conhecimento Organizacional em Empresa de Prestação de Serviços Técnicos. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. Ano 11, n.1, p. 145-157, Bauru - SP, jan-mar/2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. São Paulo: Cortez, 2007, 304 p.

SOUZA, G. M. **Indicações Geográficas**: Práticas de gestão do conhecimento aplicáveis no processo de organização dos produtores para reconhecimento de Indicação de Procedência. 2013. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2013.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

ZANCO, A. M.; COLTRE, S. M. Gestão do Conhecimento nas Cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**. Santa Maria – RS, v.3, n.5, jan./jun. 2016, 16p.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

I- Dados de identificação da entrevista: Data entrevista: Nome do entrevistado: Código Entrevistado: Duração da Entrevista:
II - Dados de identificação do entrevistado: Idade: Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino Formação: ☐ Médio Incompleto ☐ Médio Completo ☐ Superior Incompleto ☐ Superior Completo ☐ Pós-graduação Incompleto ☐ Pós-graduação Completo Cargo: Tempo de trabalho no setor pesquisado:
III – Questões 1. Os empregados deste setor têm espaço para experimentarem novas soluções ou novas formas para realizar o trabalho? 2. Como a informação é disseminada para os empregados deste setor? (sistemas de informação, boletins, e-mails, newsletters, intranet....) 3. Quais das atividades praticadas no setor trazem mais conhecimento? 4. Quais as fontes utilizadas pelos empregados do setor pesquisado para obterem dados, informações e conhecimentos? (registros internos, sistemas de informação, pesquisas, contatos pessoais?) 5. As informações deste setor estão acessíveis a todos os empregados do setor ou existem restrições? 6. De que forma a empresa estimula a criação do conhecimento no setor pesquisado? 7. Você acha que existem funcionários no setor pesquisado que resistem em transferir seus conhecimentos por acreditar que eles o tornam insubstituível na organização? 8. De que forma são captados os conhecimentos e experiências dos funcionários do setor pesquisado da cooperativa para que seja possível a reutilizado desse conhecimento

por outros colaboradores do setor?

9. Em que momentos da rotina de trabalho do setor pesquisado permitem o compartilhamento de experiências?
10. São colocados empregados inexperientes para trabalhar em parceria com colegas experientes neste setor?
11. Existem momentos em sua rotina de trabalho que permitem o compartilhamento de experiências entre os colegas do setor?
12. As experiências pessoais são incorporadas aos bancos de dados desta cooperativa? De que forma?
13. É possível adquirir conhecimentos neste setor por meio da análise de documentos e normativos da cooperativa?
14. São usados dados dos sistemas internos oriundos de situações passadas para servir como suporte para o desenvolvimento do trabalho ?
15. É possível adquirir conhecimentos por intermédio do “aprender fazendo” neste setor?
16. São elaborados documentos que auxiliam a internalização de conhecimentos para a realização do trabalho neste setor?
17. Existe uma definição clara dos conhecimentos que devem ser armazenados no setor?
18. Existe uma definição clara no setor pesquisado da cooperativa dos conhecimentos que devem ser transferidos?
19. Os empregados do setor pesquisado são motivados a criar novos conhecimentos?
20. No desenvolvimento do trabalho no setor pesquisado da cooperativa existe a participação de funcionários de outros setores e níveis hierárquicos diferentes?
21. Os empregados fazem rodízio de funções? (propiciando compartilhamento de experiências)