



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE DO PARANÁ



## **CAMPUS LUIZ MENEGHEL**

**VITORIO DECARLI ALVES**

# **A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LTDA.**

BANDEIRANTES - PR

2009

**VITORIO DECARLI ALVES**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA  
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
submetido à Universidade Estadual  
do Norte do Paraná – Campus Luiz  
Meneghel, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Bacharel  
em Sistemas de Informação sob a  
orientação da Prof<sup>a</sup> Msc. Daniela de  
Freitas Guilhermino Trindade.

**BANDEIRANTES – PR**

**2009**

**VITORIO DECARLI ALVES**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA  
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
submetido à Universidade Estadual  
do Norte do Paraná – Campus Luiz  
Meneghel, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Bacharel  
em Sistemas de Informação.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Msc. Daniela de Freitas  
Guilhermino Trindade.  
UENP-Fundação Faculdades Luiz  
Meneguel

---

Prof<sup>o</sup>. Msc. Ederson Marcos Sgarbi.  
UENP-Fundação Faculdades Luiz  
Meneguel

---

Prof<sup>o</sup>. Esp. José Reinaldo Merlin.  
UENP-Fundação Faculdades Luiz  
Meneguel

Bandeirantes, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009

### ***Dedicatória***

*A Deus, sempre presente, sem o qual nada teria  
feito.*

*A Norma Decarli Alves (in memorian), que sempre  
incentiva em meus sonhos e esta ao meu lado.*

## **Agradecimentos**

À Prof<sup>a</sup>. Msc. Daniela de Freitas Guilhermino Trindade, pela paciência e por ter me instruído, me incentivado para a conclusão do curso.

A minha família, Angélica, Vittoria e Francisco, pela confiança e motivação, e por estar presente em todas as minhas derrotas e conquistas.

Aos amigos e colegas, que sempre estiveram do meu lado, torcendo por mim.

ALVES, Vitorio Decarli. **A Gestão do Conhecimento em uma Cooperativa Agroindustrial Ltda.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação)- UNESPAR-Fundação Faculdades Luiz Meneguel-Bandeirantes-Pr.

## **RESUMO**

Através de estudos na área de administração, a Gestão do Conhecimento têm se empenhado em criar novas formas de empregar o conhecimento, tanto de seus colaboradores quanto de seus clientes, como fonte geradora de valor para a organização. A busca de novos meios para se manterem competitivas, tem feito as organizações valorizarem cada vez mais as pessoas e o capital intelectual. Diante desse contexto, o presente trabalho objetiva a levantar tais procedimentos e entender como a utilização da tecnologia, em especial a dos Portais Corporativos, pode auxiliar as organizações a promoverem ações de Gestão do Conhecimento, especialmente a respeito de seus clientes. Para tanto, este trabalho estabeleceu um conjunto de pressupostos teóricos, que seriam necessários para que os Portais Corporativos desempenhassem esse importante papel, e fez a prototipação de um portal, que poderá ser utilizado em uma Cooperativa Agroindustrial. Mostrando através da literatura pertinente a contribuição que o estudo da Gestão do Conhecimento tem para a organização.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento, Cooperativa, Portal Corporativo.

ALVES, Vitorio Decarli. Knowledge Management in a Cooperativa Agroindustrial Ltda. Conclusion Course (Undergraduate Information Systems) – UNESPAR-Colleges Foundation Luiz Meneguel-Bandeirantes-Pr

### **ABSTRAT**

Through studies in business administration, knowledge management have been engaged in creating new ways to use the knowledge of both its employees and their clients, as a source of value to the organization. The search for new ways to remain competitive, organizations have made to value more and more people and intellectual capital. Against this background, this paper aims to raise these procedures and understand how to use technology, especially the corporate portals, can help organizations to promote activities of Knowledge Management, especially about their customers. Therefore, this work established a set of theoretical assumptions, which would be necessary for the Corporate Portals to play this important role, and made a prototype of a portal, which can be used in a Cooperativa Agroindustrial. Showing through the literature the contribution that the study of knowledge management has for the organization.

Keywords: Knowledge Management, Cooperative, Corporate Portal.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenciação entre os conhecimentos.....	16
Quadro 2 – Modos de conversão do conhecimento.....	19
Quadro 3 – Espiral do Conhecimento.....	21

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tela Inicial do Portal Cooperativa.....	28
Figura 2 – Tela Previsão do Tempo.....	29
Figura 3 – Tela de Noticias do Portal.....	30
Figura 4 – Tela de Histórico da Cooperativa.....	31
Figura 5 – Tela Missão e Valores Cooperativistas .....	32
Figura 6 – Tela de Contato.....	32
Figura 7 – Tela Mapa do Site .....	33
Figura 8 – Tela de <i>login</i> da Intranet da Cooperativa.....	33
Figura 9 – Tela da Intranet .....	34
Figura 10 – Tela de Normas e Procedimentos.....	35
Figura 11 – Tela de Fórum de Discussões A.....	36
Figura 12 – Tela de Fórum de Discussões B.....	37
Figura 13 – Tela de Fórum de Discussões C.....	37
Figura 14 – Tela de Repositório de Idéias A.....	38
Figura 15 – Tela de Repositório de Idéias B.....	39

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Justificativa.....	12
1.2 Delimitação do problema.....	12
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo Geral.....	13
1.3.2 Objetivo Específico.....	14
1.4 Metodologia.....	14
2. EMBASAMENTO TEÓRICO.....	15
2.1 Conceito de Conhecimento.....	15
2.2 Capital Intelectual.....	16
2.3 Histórico da Gestão do Conhecimento.....	16
2.4 Diferenciação de Dados, Informações e Conhecimento.....	17
2.5 Processo de Criação do Conhecimento nas Organizações.....	19
3. IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
3.1 Utilização da Tecnologia da Informação na Cooperativa.....	23
3.2 Ferramentas de Colaboração.....	24
3.3 Portal: Ferramenta para Gestão do Conhecimento.....	25
3.3.1 Intranet.....	26
3.3.2 Portal Corporativo.....	27
4. AMBIENTE PROPOSTO – Projeto Piloto.....	28
5. CONCLUSÃO.....	40
6. REFERÊNCIAS.....	41

## 1. INTRODUÇÃO

A formação do conhecimento se constitui como um investimento fundamental nos países desenvolvidos, e tem recebido cada vez mais destaque nas organizações empresariais de médio e grande porte. O esforço intensivo em tecnologia da informação é de importância vital para setores que a utilizam.

Hoje, o conjunto de dados que são trabalhados por empresas e organizações, a informação, o conhecimento gerado, são sem sombra de dúvida seu bem e capital mais precioso, tornando-se ativos organizacionais considerados como ponto chave para produzir produtos e serviços únicos, e a serem oferecidos com qualidade no mercado, e que cada vez mais esse conhecimento se torna decisivo para o sucesso econômico e social de uma organização, significando que o conhecimento se transformou em um elemento fundamental da nova dinâmica empresarial.

Dentro deste contexto, a distribuição da informação é um tema amplo que reúne uma gama de conceitos que perpassam do produtor ao usuário da informação. A transferência da informação e do conhecimento é outro recurso utilizado pelas organizações para seu crescimento, que se apóia principalmente nas relações pessoais e a informação registrada. São de grande importância as redes, formadas por e entre pessoas, cada vez mais valorizadas dentro das organizações pela troca de informação e conhecimento que promovem.

Com a transferência da informação e do conhecimento, por meio das redes ou não, a demanda por informação se acentua e impõe às organizações a urgência de ser buscar uma forma de atender à esta procura. A necessidade de informação pelo usuário, como consequência, cresce, gerando novas demandas e um usuário mais exigente. Dentro desta perspectiva, está a recepção da informação pelo usuário que se encontra mais seletiva e criteriosa. É nesta abordagem que este texto foi desenvolvido, revendo a distribuição da informação por ângulos diferentes e ao mesmo tempo complementares.

As reflexões deste trabalho têm como intuito levar a mobilização da organização, sobre a devida importância do tema aplicada em sua estrutura, colocando informações suficientemente necessárias, tais como, conceitos,

metodologias, para a implantação ou estudo aprofundado da viabilidade da utilização da Gestão do Conhecimento em sua organização.

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

Na atualidade existe uma necessidade de se colocar o estudo sobre “Gestão do Conhecimento” dentro das organizações. Hoje não é somente um estudo disponível, mas, determinante para a sobrevivência e o sucesso das organizações. O uso desta gestão é atrelado a qualquer empresa ou organização, que a toma como parte fundamental a sua sobrevivência junto às concorrentes, em um mercado cada vez mais competitivo e mais dinâmico, tornando-se necessário, o enfoque mais objetivo nos componentes que produzem o conhecimento.

Sendo assim, este estudo, colocará os conceitos, métodos, ferramentas, disponíveis, para que uma Cooperativa Agroindustrial, com sua matriz sediada na cidade de Londrina – Pr, possa ter um estudo concreto, com enfoque na informação e conhecimento gerado, para fins de tomada de decisão em tempo competitivo, aos que o mercado agropecuário necessite, visando atingir primeiramente a média gerencia, em nível dos encarregados de cada setor, onde a circulação de informações e a criação de conhecimento é bastante influente para a organização, tentando fazer a disseminação horizontal de conhecimentos, fazendo-a nos diversos setores, tais como Produção, Financeiro, Distribuição, e Assistência Técnica, após isto, expandindo para os demais setores, como alta gerência, diretoria e operacional, se preocupando também em prototipar um ambiente acessível aos colaboradores, que ajude na criação, retenção, transmissão e disseminação de conhecimento aplicado.

## **1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA**

A Cooperativa Agroindustrial Ltda, está inserida hoje, como uma das quatro maiores cooperativas do estado do Paraná, e que em seus doze anos

de criação, vem trabalhando em um mercado de alto risco, onde é cada vez mais dinâmico e globalizado, como é o mercado agrícola.

Dispõe de muitos recursos, sendo financeiros, humanos, e possui um alto grau de confiança, tanto dos parceiros que trabalham em conjunto para a distribuição de seus produtos e marcas, como dos associados que a vêem como referencial de empresa séria e comprometida com a agricultura e com a sociedade, não deixando de se comprometer com a utilização sustentável dos recursos naturais.

A cooperativa tem volume elevado de informações ofertadas ao seu contexto, sendo estas, muito superiores à sua capacidade de absorção, ou mesmo distinção de quais informações são relevantes.

Hoje conta com a dependência excessiva *know how* de seus colaboradores, existindo um alto índice de rotatividade.

O processo de comunicação é considerado ruim e ineficiente.

A cultura organizacional é inadequada, diferente da mentalidade das organizações atualizadas, onde a cultura do conhecimento é considerada o ativo principal da organização, e fundamental para o seu crescimento.

Hoje, contando com mais de três mil colaboradores, do o nível mais alto, até o nível operacional, possui um número elevado de processos e procedimentos, gerando burocracia e tempo excessivo de pesquisa para atendimento ao público, trabalhando também com cotações internacionais de grãos, e precisando de um tempo mínimo para tomada de decisão mercadológica diariamente, feito por colaboradores com elevado *know how* para isto. E isso é o que preocupa e gera esta proposta para pesquisa profunda sobre a gestão do conhecimento aplicada.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Pesquisar e analisar conceitos inerentes á Gestão do Conhecimento, utilizando como ambiente organizacional uma Cooperativa Agroindustrial Ltda.

Propor como ferramenta um portal para um ambiente de gestão do conhecimento.

### **1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO**

Identificar todo processo de criação, geração e manutenção do conhecimento, assim como nomear, dentro da organização, elementos importantes para a geração de um KBS (Knowledge Based System), Sistema Baseado em Conhecimento.

Analisar ambientes de gestão do conhecimento e práticas utilizadas.

Propor as ferramentas necessárias para o ambiente de gestão de conhecimento.

Criação de um protótipo de um ambiente para gestão do conhecimento dentro de uma cooperativa agroindustrial.

### **1.4 METODOLOGIA**

O presente trabalho terá como principal característica a pesquisa bibliográfica, adicionando-se entrevistas no campo organizacional, atendo-se à Cooperativa Agroindustrial Ltda.

## **2. EMBASAMENTO TEÓRICO**

A gestão do conhecimento trata do desenvolvimento de sistemas e processos que tem como objetivo a criação, identificação, recuperação, integração, o compartilhamento e utilização do conhecimento dentro das organizações. É este “conhecimento”, na forma mais pura, proveniente da experiência de profissionais, que é adquirida ao passar dos anos na atividade e não como informações e dados soltos ou guardados em arquivos digitais. Segundo Bukowitz e Williams(2002), “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”, assim imaginamos todo esse know how, voltando-se para os diversos níveis da organização, gerando novas aprendizagens, incentivando novas competências individuais e grupais.

### **2.1 CONCEITO DE CONHECIMENTO**

A definição para o termo conhecimento, para Nonaka e Takeuchi(1997, p.24) é como “crença verdadeira justificada”. Os autores estabelecem que para que um indivíduo tenha conhecimento de algo, é necessário que este “algo” seja verdadeiro, que o indivíduo acredite nessa verdade (condição de crença) mediante uma justificativa (condição de justificação). Com relação à tipologia do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p.7-8) realizam uma abordagem em dois tipos de conhecimentos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, de difícil formalização e comunicação, sendo constituído do know-how subjetivo, dos insights e intuições que uma pessoa tem após estar imersa em uma atividade por um longo período de tempo. O conhecimento explícito, no entanto, é o conhecimento formal, de fácil transmissão entre os indivíduos e que pode ser codificado por meio de fórmulas matemáticas, regras e especificações, entre outras formas, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1-Diferenciação entre os conhecimentos

<b>Conhecimento Tácito (Subjetivo)</b>	<b>Conhecimento Explícito (Objetivo)</b>
Conhecimento da experiência (Corpo)	Conhecimento da racionalidade (Mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (Prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte:Nokata e Takeuchi(1997,p.67).

## **2.2 CAPITAL INTELECTUAL**

Capital intelectual define-se como todo conhecimento explícito e tácito que a empresa sabe que possui. Para ficar melhor esta definição é interessante salientar que existe uma diferença entre gestão do conhecimento e capital intelectual. Gestão do conhecimento é o processo que obtém o conhecimento das pessoas e o armazena em algum repositório, fazendo deste conhecimento armazenado o capital intelectual. STEWART (1998) conceitua capital intelectual como sendo a soma do conhecimento de todos em uma empresa que lhe proporciona vantagem competitiva, afirmando também que o valor de mercado das empresas cada vez mais é determinado pelo capital intelectual e não pelo capital financeiro.

## **2.3 HISTORICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Segundo STRAUHS(2003, p.146), a Gestão do Conhecimento começou a ser um importante foco de discussões das organizações, pesquisadores e

usuários da informação e conhecimento a partir do ano de 1987, buscando diferenciais de competitividade.

A contribuição de outros países para o surgimento da Gestão do Conhecimento no Brasil, STRAUHS(2003, p.146) observa que “Ásia, Europa e América do Norte contribuíram com as bases desta disciplina nascente”. Quanto à evolução, STRAUS(2003, p.147) estabelece três fases da Gestão do Conhecimento no decorrer de sua história:

a) 1ª fase – foco no aumento da produtividade: significativo investimento em Tecnologia da Informação (TI), principalmente com bancos de dados que pudessem armazenar maiores quantidades de informações, possibilitando aos profissionais das organizações o acesso e utilização de informações internas de forma rápida e sem a dependência de outros profissionais nas tomadas de decisões;

b) 2ª fase – foco no cliente: aprimoramento no uso das informações, pois não havia interações entre os produtos de Gestão do Conhecimento com as reais necessidades informacionais das organizações;

c) 3ª fase – foco na interatividade: desenvolvimento de “pontos únicos” de informação para as organizações, por meio de páginas WEB interativas, portais corporativos, intranets e outros mecanismos que disponibilizam as informações de forma interativa e mais integrada, evoluindo às fases anteriores, que se referiam aos grandes bancos de dados que muitas vezes não eram integrados e inteligíveis ao usuário.

## **2.4 DIFERENCIAÇÃO DE DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO**

Para melhor compreensão da Gestão do Conhecimento, é preciso analisar as diferenças entre dados, informações e conhecimento. Existem diversos autores que buscam destacar a diferença entre dados, informações e conhecimento; porém, não existe propriamente um consenso quanto à diferenciação ou definição desses três conceitos.

A dificuldade de distinguir entre dados, informação e conhecimento, é descrita por Davenport e Prusak (1998), porém, mesmo que a diferença entre os termos seja imprecisa, é fundamental identificar estes três elementos, presentes na Gestão do Conhecimento, para prover mecanismos adequados

para gerenciá-los. Davenport e Prusak (1998) enfatizam a complexidade da relação conhecimento, dado e informação, abordada através da colocação: “conhecimento não é a soma das partes, e não pode ser considerado simplesmente constituído de unidades de informação”. Os autores definem dados como sendo um conjunto discreto e objetivo de atos sobre um determinado evento. É, portanto, a parcela quantificável e objetiva do estoque de informações e conhecimento de uma empresa e usualmente está armazenado no banco de dados ou documentos da empresa. A informação é uma mensagem contendo um emissor e um receptor e cujo significado envolve uma interpretação baseada em um conjunto de dados. Dentro de qualquer empresa há um complexo e contínuo fluxo de informações, seja por meios tecnológicos, como sistemas computacionais, ou por meio da interação entre pessoas e processos.

Por fim, o conhecimento é definido como uma mistura de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Esse conhecimento tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, este costuma estar inserido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Segundo Tuomi(1999), normalmente trata-se esses conceitos em um sentido hierárquico, em que os dados são simples fatos que se tornam informação, quando combinados em uma estrutura compreensível; a informação torna-se conhecimento em um contexto. Uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue conectá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado em um contexto específico. De acordo com esse raciocínio, os dados são pré-requisitos para informação, e esta é pré-requisito para o conhecimento.

## 2.5 PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A teoria da criação do conhecimento foi proposta pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997). Ela pode ser entendida em duas dimensões: epistemológica (relação filosófica entre crença e a verdade)[WIK2009] e ontológica (relação filosófica do “ser enquanto é”)[WIK2009]. É conseguida quando se reconhece o relacionamento entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização. Dessa forma, são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito. Os quatro modos de conversão do conhecimento, de acordo com os referidos autores, são: socialização, externalização, combinação e internalização(NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.69). O quadro 2 mostra a distribuição desses modos de conversão:

	Conhecimento Tácito	<i>em</i>	Conhecimento Explícito
Conhecimento Tácito	Socialização		Externalização
<i>do</i>			
Conhecimento Explícito	Internalização		Combinação

Quadro2–Modos de conversão do conhecimento  
Fonte: NONAKA,I.; TAKEUCHI, H. (1997, p.69)

A socialização é vista como “um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.69). Portanto, neste estágio a criação do conhecimento, se dá por entendida como um processo de interação entre pessoas, em atividades em grupos. Citando como exemplo seções de brainstorming(tempestade de idéias) onde são compartilhados conhecimentos tácitos.

A externalização, “um processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimentos explícitos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.71). Isso pode ser entendido como a fase em que o indivíduo registra em algum suporte os

conhecimentos tácitos que possui, para que mais tarde outras pessoas possam realizar consultas.

A combinação é vista como “um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.75). Sendo assim, entende-se que esta fase corresponde ao desenvolvimento de mecanismos de classificação dos conhecimentos explícitos registrados e o seu agrupamento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos utilizando meios como documentos, reuniões, ensinamentos formais, redes de comunicação computadorizadas e bancos de dados.

Finalmente, a internalização é vista como “o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.77). Sendo assim, corresponde às atividades que o indivíduo desempenha consultando informações registradas e assimilando essas informações, caracterizando assim a transferência do conhecimento explícito em tácito novamente, o que leva à aprendizagem organizacional. Em primeiro lugar, o modo da socialização normalmente começa desenvolvendo um “campo” de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. Segundo, o modo de externalização é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva” significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. Terceiro, o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma “rede”, cristalizando-os assim em seu novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, o “aprender fazendo” provoca a internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.80). Para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.77). Ou seja, a criação do conhecimento tende a ser um ciclo contínuo nas organizações, sendo caracterizado por um processo em espiral, demonstrado o Quadro 3.



Quadro 3 “A Espiral do Conhecimento”  
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

E é essa sinergia entre conhecimento explícito e conhecimento tácito, que fará a organização crescer, utilizando de técnicas para esta conversão, pois “enquanto permanecer guardado como Know-How pessoal o conhecimento tácito tem pouco valor para a organização” (CHOO,2003,p. 37)

Hoje se faz necessário dentro da organização a delimitação de conhecimento explícito e conhecimento tácito, onde existe um exagero de dados e informações que já não são mais relevantes, ou até mesmo triviais. Em contrapartida muitos dados combinados dentro de uma estrutura compreensível geram fatos que se tornam informação, e esta informação torna-se conhecimento quando colocada em um contexto, podendo ser usada para tirar conclusões e fazer previsões.

### 3. IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COOPERATIVA

Segundo Teixeira Filho (2000) existe alguns princípios a serem observados para a implantação da Gestão do Conhecimento nas empresas.

- Comprometimento da Alta Direção da Empresa: Apoio e comprometimento total da direção da cooperativa
- Balanceamento da Estratégia Pessoas versus Tecnologia: Foco não somente na tecnologia, mas também nas pessoas.
- Balanceamento do Processo Pesquisa versus Análise: Mediação na pesquisa/coleta e análise
- Formação de Redes de Cooperação, Fóruns, Grupos de Apoio e Comitês: Para disseminação estudo e geração de conhecimento.
- Tecnologia de Suporte ao Processo: Evitando falta de recursos tecnológicos, e má aplicabilidade dos recursos existentes.
- Estrutura Organizacional Adequada: A equipe responsável pelo processo de Gestão do Conhecimento na empresa deve estar adequadamente estruturada e posicionada na organização
- Orientação Estratégica: A orientação estratégica sobre os temas de interesse para o processo de Gestão do Conhecimento
- Qualidade das Fontes de Informação: Produz qualidade e confiabilidade dos resultados do processo de Gestão do Conhecimento
- Indicadores de Performance: O processo deverá ser gerido e monitorado por indicadores de desempenho que reflitam a sua eficiência e eficácia. A definição desses indicadores deverá ser uma orientação estratégica para o processo e sua medição deverá ser reportada periodicamente para avaliação.
- Conexão com a Comunidade de Usuários: A equipe de Gestão do Conhecimento deverá estar em permanente contato com a comunidade de colaboradores e usuários do processo, monitorando suas expectativas e satisfação com os resultados. Esse contato será o feedback fundamental para monitoração e melhoria no processo global;
- Perfil Profissional da Equipe: A formação de equipe com perfil profissional adequado - seja por treinamento, contratação ou terceirização.

- Segurança de Informações: A questão de segurança de informações, quanto a perdas e violações intencionais ou não, é fundamental para o funcionamento adequado do processo de Gestão do Conhecimento e deverá ser objeto de políticas e procedimentos específicos.
- Aspectos Legais e Éticos: O processo de Gestão do Conhecimento deverá seguir diretrizes de caráter ético quanto à coleta e divulgação de informações.

### **3.1 UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) COMO FERRAMENTA NA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LTDA.**

Em se tratando de transferência de feedback Davenport e Prusak(1998), afirma que a transferência de conhecimento dentro das organizações, é possibilitada simplesmente descobrindo maneiras e métodos em que os colaboradores de uma organização interajam entre si, podendo indagar e se permitir escutar o que o outro tem a dizer, não necessariamente de uma maneira formal, e sim propondo atividades informais tais como, passeio capazes de gerar intercâmbios entre colaboradores que nunca tiveram a oportunidade de se encontrar, que dão resultado principalmente por não haver estrutura fixa nenhuma, onde os participantes sentem a liberdade para conversar com quem quiser. Afirmando também que aquelas conversas no cafezinho, ou aquele feedback trocado próximo ao bebedouro, são ótimas oportunidades de transferência de conhecimento informal, onde nesta nova economia, a comunicação e o diálogo são formas de trabalho que acabam agregando valor para a organização.

Vendo por este novo prisma, as organizações estão se adaptando a esta mudança de paradigma, estudando seu capital intelectual, e as maneiras que este gera, transforma, transmite e retêm este conhecimento, e obviamente encontrar-se á receio até mesmo rejeições, onde são desencadeados por fatores culturais, tais como, o clientelismo, o paternalismo, a concentração de poder, onde os líderes concentram as decisões, e os liderados são inexperientes para tomar decisões, tendo como conseqüência o medo de assumir responsabilidades e aumentar seu aprendizado com seus próprios erros, sendo este estudo, um processo dinâmico e gradual (PRATES. 1996).

### **3.2 FERRAMENTAS DE COLABORAÇÃO**

Ferramentas de colaboração são ferramentas que permitem às pessoas criarem, compartilharem, colaborarem e comentarem as informações, ou seja, facilitam o trabalho conjunto. Estas ferramentas são necessárias para que não se crie “ilhas de informações”, retendo conhecimentos de indivíduos que podem sair da empresa e compartilhando conhecimentos de novos funcionários em um único repositório.

Tais ferramentas tecnológicas são de grande valia, pois podem propiciar um meio de aliviar a difícil tarefa de gerir o conhecimento nas organizações. Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998), o objetivo das ferramentas de gestão do conhecimento é modelar parte do conhecimento que existe na cabeça das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-o para toda a organização.

Para as empresas que estão prontas para desenvolverem um compromisso com o desenvolvimento do conhecimento, existem várias ferramentas que facilitam a rapidez de criação e partilha de informações.

Deve-se lembrar que o uso de ferramentas de tecnologia sem uma metodologia bem trabalhada e sem a cultura organizacional voltada para o processo de gestão do conhecimento, de nada serve. Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998), a função mais valiosa da tecnologia na gestão do conhecimento é expandir o alcance e potencializar a velocidade de transferência do conhecimento. Para a gestão do conhecimento, uma tecnologia pode ser considerada útil se promover a integração das pessoas, eliminarem fronteiras de comunicação e permitir a criação de redes globais para partilha do conhecimento. Abaixo são descritas algumas tecnologias e ferramentas de colaboração que serão analisadas neste trabalho, dentre as muitas tecnologias existentes no mercado:

a) Intranet: Segundo Carvalho (2003), nada mais que redes privadas, um ambiente ideal para o compartilhamento de informações dinâmicas e interligadas, DAVENPORT e PRUSAK (1998) consideram as tecnologias baseadas na Web muito intuitivas, pois lidam facilmente com representações do conhecimento. Os sistemas baseados na intranet privilegiam a informação

interna à organização. Dessa forma, a intranet está se tornando um importante veículo de informação interna entre a empresa e o funcionário. No entanto esta comunicação é passiva, no sentido de que a informação esta na intranet e o colaborador deve ir busca-lá.

b) Portal: é um site na Internet que funciona como centro aglomerador e distribuidor de conteúdo para uma série de outros sites ou subsites dentro, e também fora, do domínio ou subdomínio da empresa gestora do portal. Um portal corporativo nada mais é que um sistema de informações centrado no usuário, integrando e divulgando conhecimento de indivíduos e equipes (TERRA e GORDON, 2002.)

### **3.3 PORTAL: FERRAMENTA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Contando com utilização da Tecnologia da Informação como ferramenta que gera recursos, segundo Davenport e Prusak(1998), podemos facilitar o trabalho em rede, mantendo os conhecimentos, agora já identificados, descentralizados junto aos locais em que são mais gerados e/ou utilizados. Tendo para isto diversos recursos oferecidos com a modernidade, onde existe a Internet, que possibilita através de Intranets, fóruns, portais, meios de disseminação de conhecimento e aproximação de colaboradores, detentores desses conhecimentos organizacionais, o qual deverão exteriorizar dando feedback positivo para a própria organização.

Segundo Saldanha (2004), quando o portal está inserido em um programa de gestão do conhecimento, sua importância e seus benefícios transcendem a soma de suas funcionalidades, deixando assim de ser mais um software e ganhando uma dimensão maior. À medida que a intranet evolui, cresce a sua contribuição para a geração do conhecimento, indo além da função tradicional de armazenamento e acesso às informações. Constata-se que as intranets mais básicas estão associadas apenas à gestão da informação, enquanto que as intranets mais avançadas estão vinculadas também à gestão do conhecimento, pois através da implantação de um ambiente virtual de colaboração procuram enriquecer o portal com a dimensão

do conhecimento tácito dos seus usuários. Assim sendo, a riqueza do portal não estaria restrita apenas aos seus repositórios de conteúdo, mas se estenderia para os conhecimentos adquiridos por seus usuários.

### **3.3.1 INTRANET**

Segundo Benett (1997, p. 4), o termo intranet começou a ser usado em meados de 1995 por fornecedores de produtos de rede, quando se referiam ao uso dentro das empresas de tecnologias para a comunicação entre empresas. O autor define a intranet como uma rede privativa de computadores que se baseia nos padrões de comunicação da Internet pública.

A utilização das intranets só foi possível por causa do desenvolvimento das tecnologias relacionadas à Internet. Em sua maioria, essas tecnologias são baseadas em padrões abertos independentes, utilizando o protocolo de comunicação TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol), e em softwares de baixo custo ou até mesmo gratuitos como os navegadores (browsers) e servidores Web. De acordo com Marcus e Watters (2002), a intranet e a Internet utilizam basicamente as mesmas tecnologias, sendo que as maiores diferenças estão no acesso e na propriedade. A Internet é uma rede pública e a intranet é uma rede privada que é administrada por uma organização e cujo acesso só ocorre mediante permissão dessa.

Para Marcus e Watters (2002), a velocidade de conexão é muito mais rápida do que na Internet e os recursos computacionais internos de uma organização tendem a ser mais homogêneos, como por exemplo, uso de uma versão padronizada do navegador.

Davenport e Prusak (1998, p.161) consideram as tecnologias baseadas na Web muito intuitivas, pois a estrutura em hipertexto facilita a conexão entre as informações, os sistemas na intranet privilegiam a informação interna à organização. Em seus estágios iniciais, a intranet é utilizada pelas empresas para divulgar informações sobre os departamentos, resoluções da diretoria, jornal interno com notícias selecionadas e outros tipos de informações. A intranet pode ser considerada como o ambiente de trabalho ideal para o compartilhamento de informações dinâmicas e interligadas.

### **3.3.2 PORTAL CORPORATIVO**

Existem pesquisas realizadas, onde os portais são os sites mais procurados pelos usuários da WWW. Os portais de notícias vêm crescendo cada vez mais, o número de pessoas que acessam a internet é cada vez maior, onde o Brasil figura como um país com mais usuários do mundo [UOL2009].

Os Portais Corporativos constituem-se em um conjunto de aplicativos de software capazes de prover aos usuários, em um único ponto de acesso, acesso rápido e personalizado a todas as informações da organização (DIAS, 2001; TERRA e GORDON, 2002). Originaram-se da evolução dos Portais Web Públicos, tais como My Yahoo!, Lycos, UOL e AOL (DIAS, 2001). Os quais, por sua vez, tiveram origem nos sites de busca que, nos primeiros anos da rede mundial de computadores, possibilitavam aos usuários localizar e acessar informações e documentos espalhados pela rede através de ferramentas de pesquisa simples e da navegação através de hiperlinks (REYNOLDS e KOULOPOULOS, 1999).

Estes sites de busca logo passaram disponibilizar diversos outros serviços, tais como a organização e categorização de conteúdos por assunto, novas funcionalidades de busca, acesso personalizado a conteúdos e ferramentas de interatividade – como chats e listas de discussão e comunidades virtuais. Esta nova geração de sites foi denominada de Portal Web (DIAS, 2001; REYNOLDS e KOULOPOULOS, 1999).

Em suas primeiras versões, os Portais Corporativos continham apenas vínculos referenciais às informações da empresa e mecanismos simples de busca. Esta arquitetura rapidamente evoluiu para Portais mais complexos e interativos que, além de proporcionarem acesso a todas as informações da organização, integram ferramentas de colaboração que permitem que seus usuários trabalhem em conjunto (DIAS, 2001 ).

#### 4. AMBIENTE PROPOSTO – (Projeto Piloto)

Neste capítulo é abordado uma proposta inicial de portal para a Cooperativa Agroindustrial Ltda., focando na idéia da extração do conhecimento tácito para torná-lo explícito, mostra-se adiante a prototipação do funcionamento de um repositório de idéias e também do funcionamento de um fórum de discussão, como mecanismos geradores, retentores, identificadores, e disseminadores de conhecimento, deixando de observar a parte de desenvolvimento e tecnologia, assim como ferramentas usadas para uma possível implementação.

Na apresentação da tela inicial, visto na Figura 1, é para ser acessada para qualquer que seja o nível de usuário, seja ele colaborador (parceiro, cooperado ou funcionário) ou administrador.

The screenshot shows the homepage of the Cooperativa Agroindustrial Bandeirantes. The browser window title is 'Cooperativa Agroindustrial Bandeirantes - Mozilla Firefox'. The page has a navigation menu with links: 'A empresa', 'Missão', 'Mapa do Site', 'Trabalhe Conosco', and 'Contato'. On the left, there are yellow buttons for 'Previsão do Tempo', 'Notícias', 'Espaço Rural', 'Mercado', 'Intranet', and 'Webmail'. The main content area features a large image of hands holding soybeans, a weather forecast for Saturday, 28th, with a temperature of 33°C and 21°C, and a news section titled 'Plantação de soja é um sucesso no norte pioneiro do estado do Paraná'. Below the news, there are sections for 'Notícias de última hora' and 'Espaço Rural', each with five links. At the bottom, there are tables for 'Cotações' (commodity prices) and 'Preços Físicos' (physical prices).

Cotações:	
Milho	
Cidade	R\$/sc (60kg)
Erechim-RS	19,00
Lucas do Rio Verde-MT	9,00

Bolsa de Chicago - Em Cent/bushel						
Venc.	Último	Abertura	Máx.	Mín.	Fechamento	
04/2009	347,25	383,50	368,25	368,00	362,00	
Mar/2010	413,50	400,00	414,75	366,00	408,00	

Figura 1 – Tela Inicial do Portal Cooperativa.

Usuários deverão navegar utilizando as seguintes opções:

- Tópicos: Localizado na parte esquerda da tela, o usuário poderá escolher entre vários links relacionados ao portal e a agricultura.
  - O link *Mercado Agrícola* trará as últimas notícias sobre os principais mercados, assim como as comodites dos produtos Soja, Milho, Trigo, Café e seus respectivos vencimentos de contratos futuros.
  - No link *Espaço Rural*, o usuário terá um local onde poderá deixar registrada sua opinião sobre determinado assunto, assim como curiosidades e experiências.
  - No link *Previsão do Tempo*, trará a previsão clima, assim como índices pluviométricos e históricos de anos anteriores. Conforme mostra Figura 2.

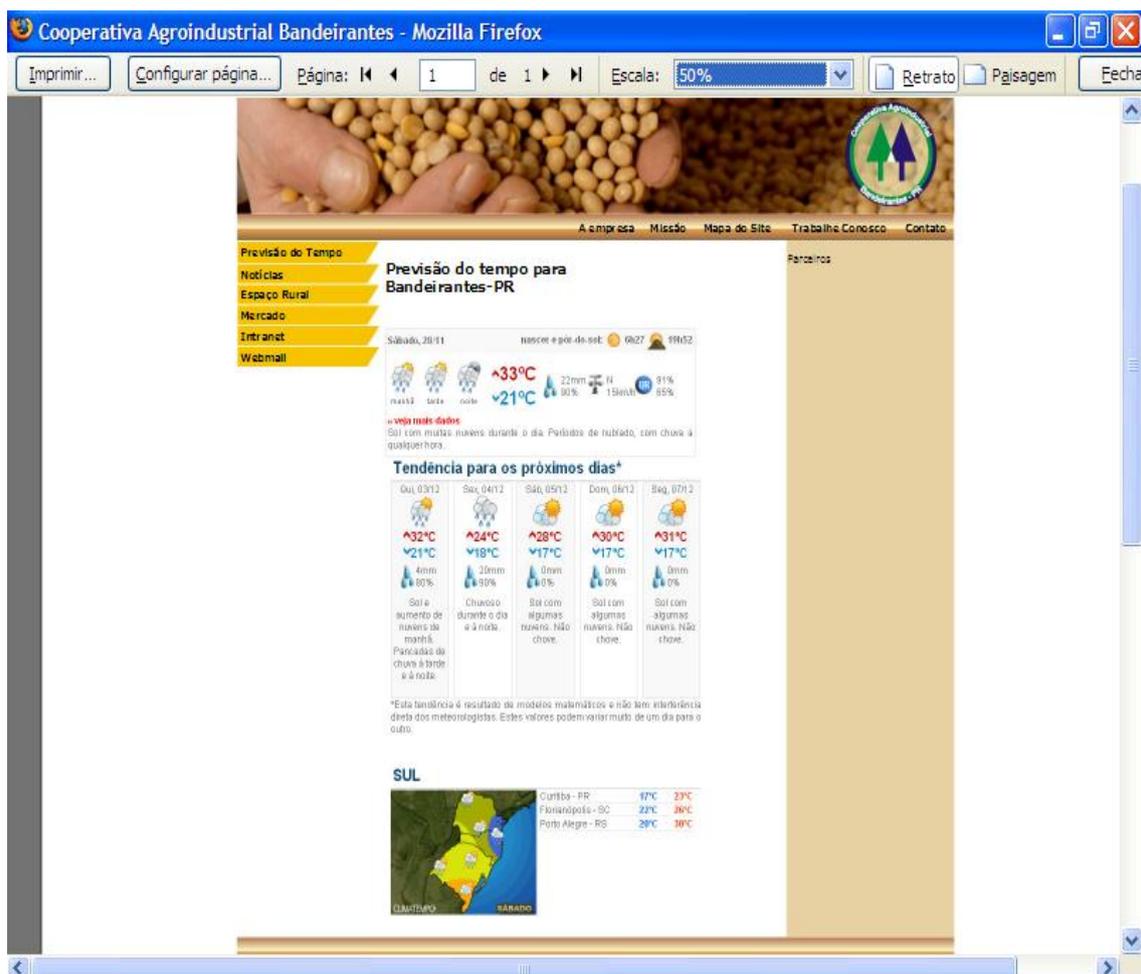


Figura 2 – Tela Previsão do Tempo

- Notícias: Localizado no centro da tela e também como link na parte esquerda da tela, onde deverá conter notícias atualizadas, e conteúdos recentemente publicados no portal, citando como exemplo: Artigos na área agronômica. Conforme mostra a Figura 3.



Figura 3 – Tela de Notícias do Portal



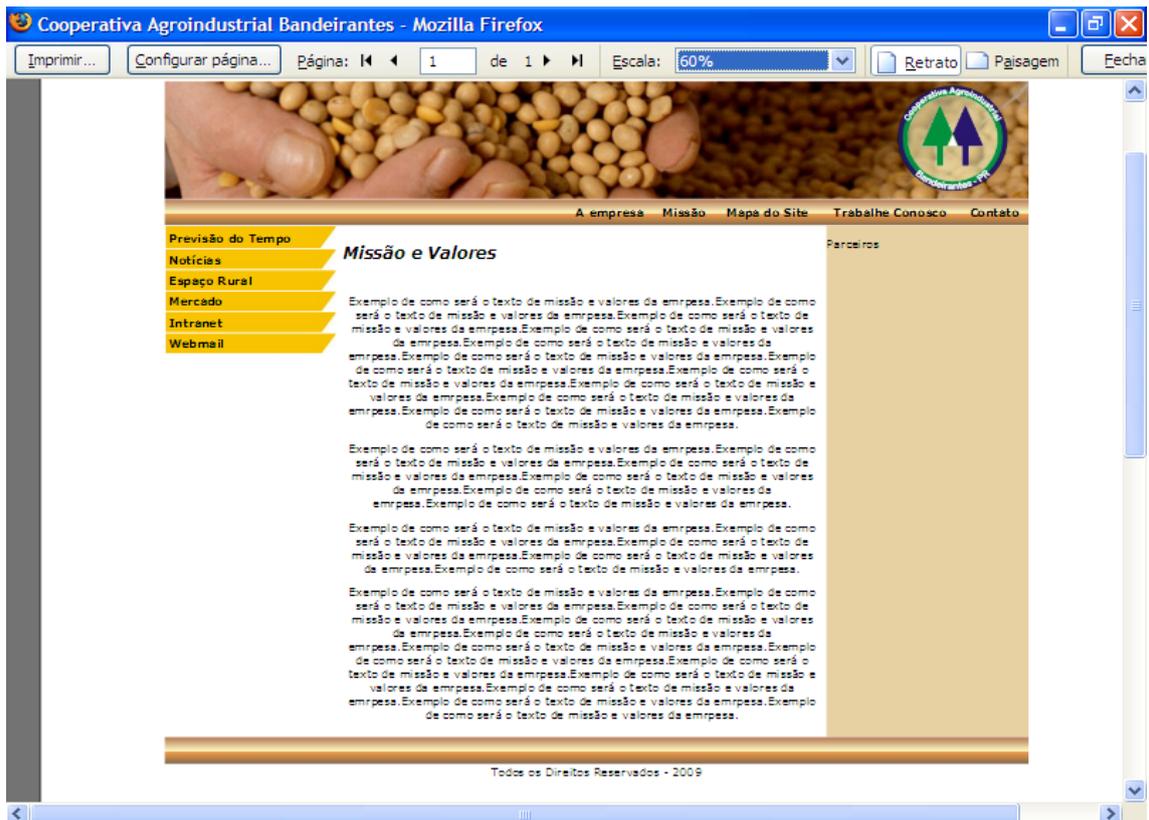


Figura 5 – Tela Missão e Valores Cooperativistas

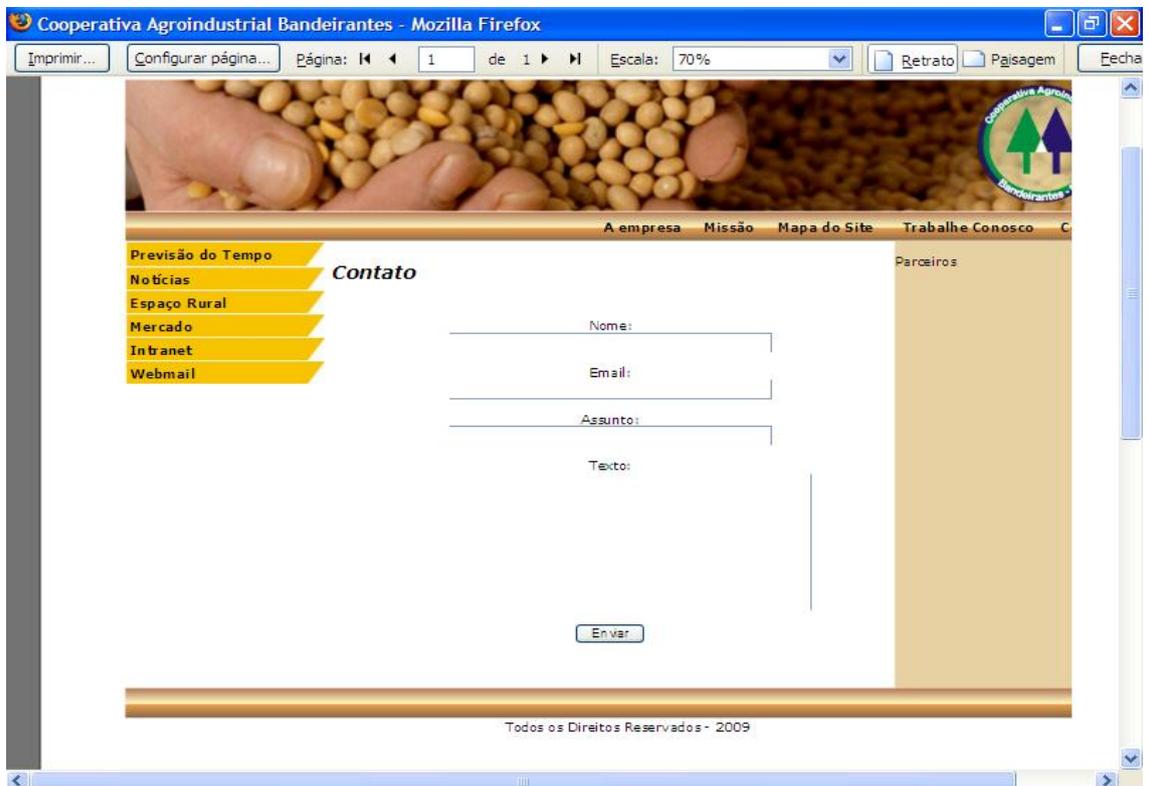


Figura 6 – Tela de Contato

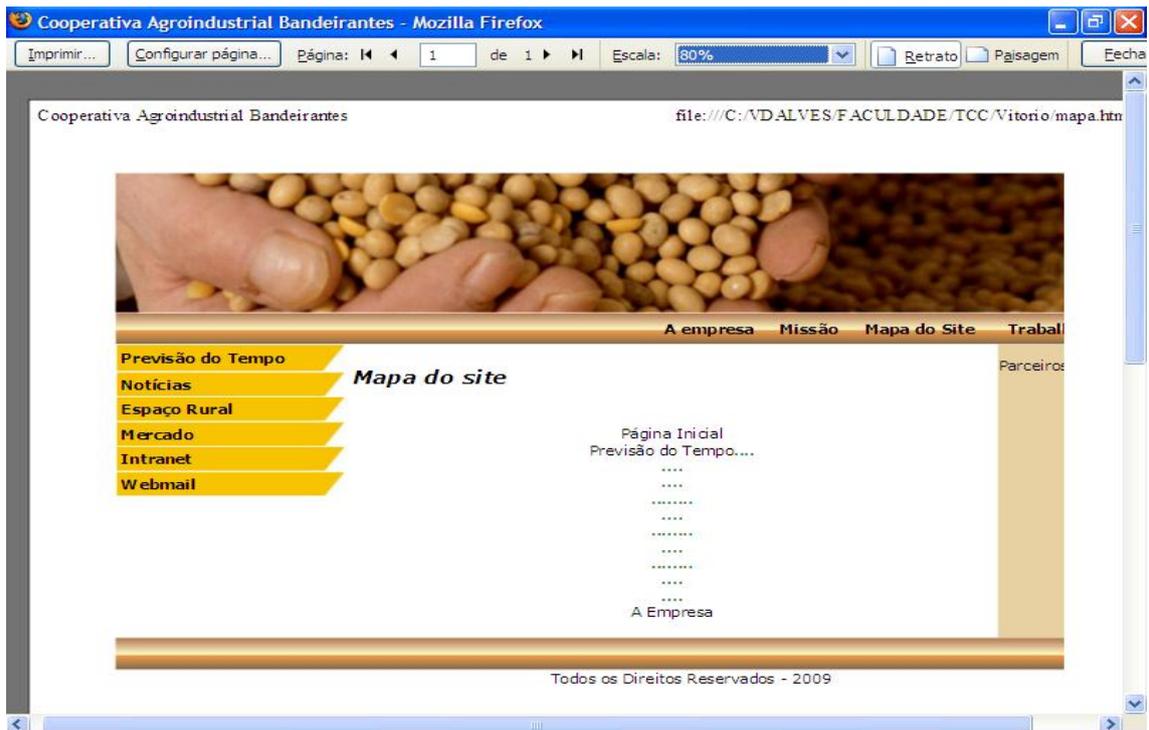


Figura 7 – Tela Mapa do Site

Porém devemos ressaltar que terão dois tópicos que deverão ser de acesso restrito a pessoas cadastradas no Portal, que são os tópicos Webmail e Intranet, conforme mostra a Figura 8 e Figura 9.

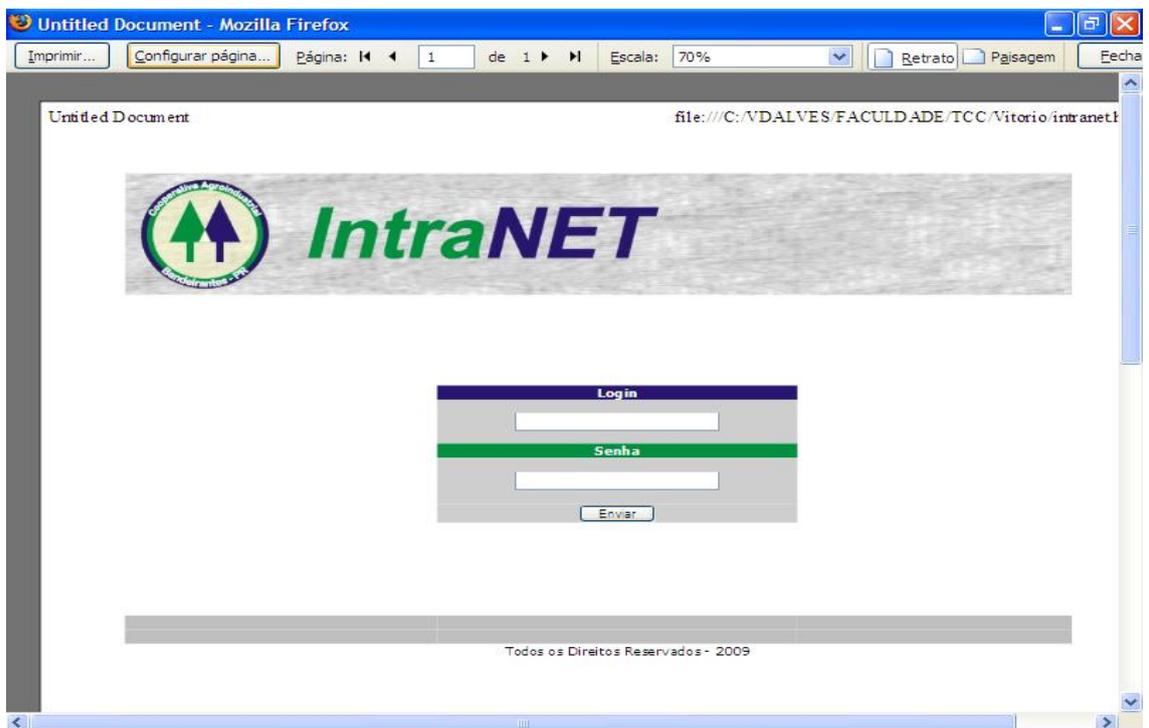


Figura 8 – Tela de login da Intranet da Cooperativa

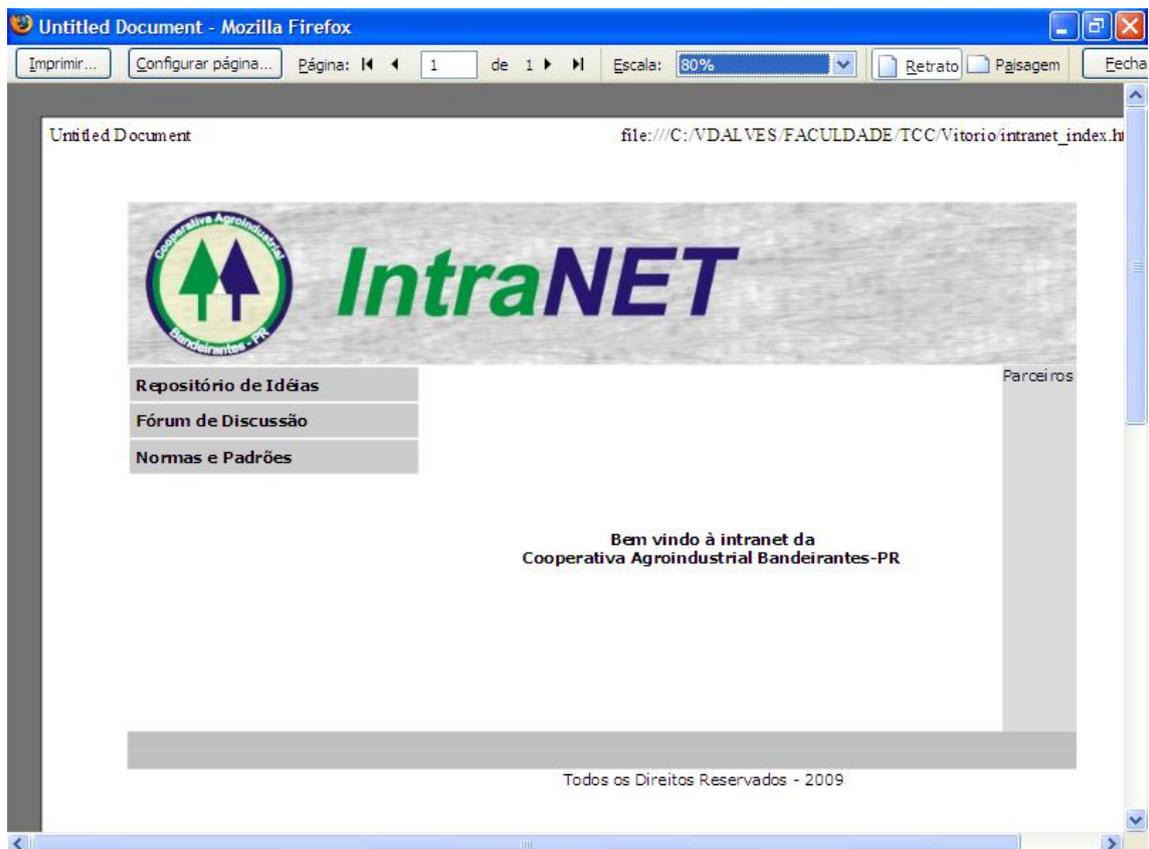


Figura 9 – Tela da Intranet

Esta tela permitirá acesso somente de pessoas cadastradas no portal, colaboradores (parceiros, funcionários e cooperados). Onde cada usuário deverá *logar*, e confirmado o acesso, poderá utilizar Normas e Padrões, Repositório de Idéias e Fóruns de Discussão.

Observando que, através do *login* do usuário, este já estará identificado, isto é, determinam-se suas permissões, de acordo com o setor que trabalha, restringindo o seu acesso a setores diferentes de sua área de atuação. Ex. Colaborador da Área Técnica, Colaborador de Vendas, Colaborador do setor de Finanças.

Na Figura 10, a tela *Normas e Procedimentos* conterá todos os procedimentos utilizados na administração da Cooperativa Agroindustrial Ltda., organizadas setorialmente, isto é, o acesso deverá ser restrito a área de atuação de cada usuário, evitando excesso de informações e reduzindo o campo de pesquisa.

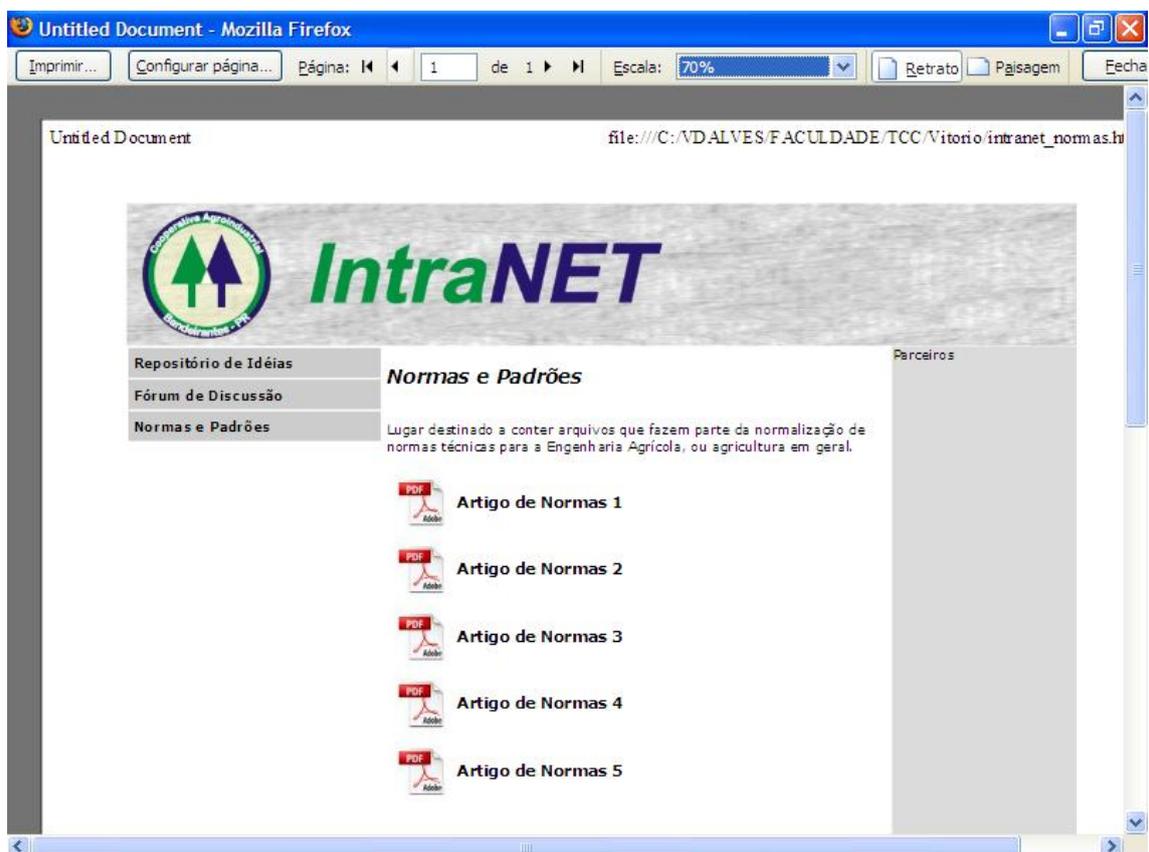


Figura 10 – Tela de Normas e Procedimentos

A tela *Fórum de Discussão* trabalhará o processo de externalização, “um processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimentos explícitos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.71)., onde todos os usuários poderão interagir sobre processos e procedimentos de sua área de atuação. Levantando hipóteses, tirando dúvidas sobre a melhor maneira de agir e conseqüentemente criando uma cultura de melhoramento de processos, conforme mostra Figura 11 Figura 12 e Figura 13.

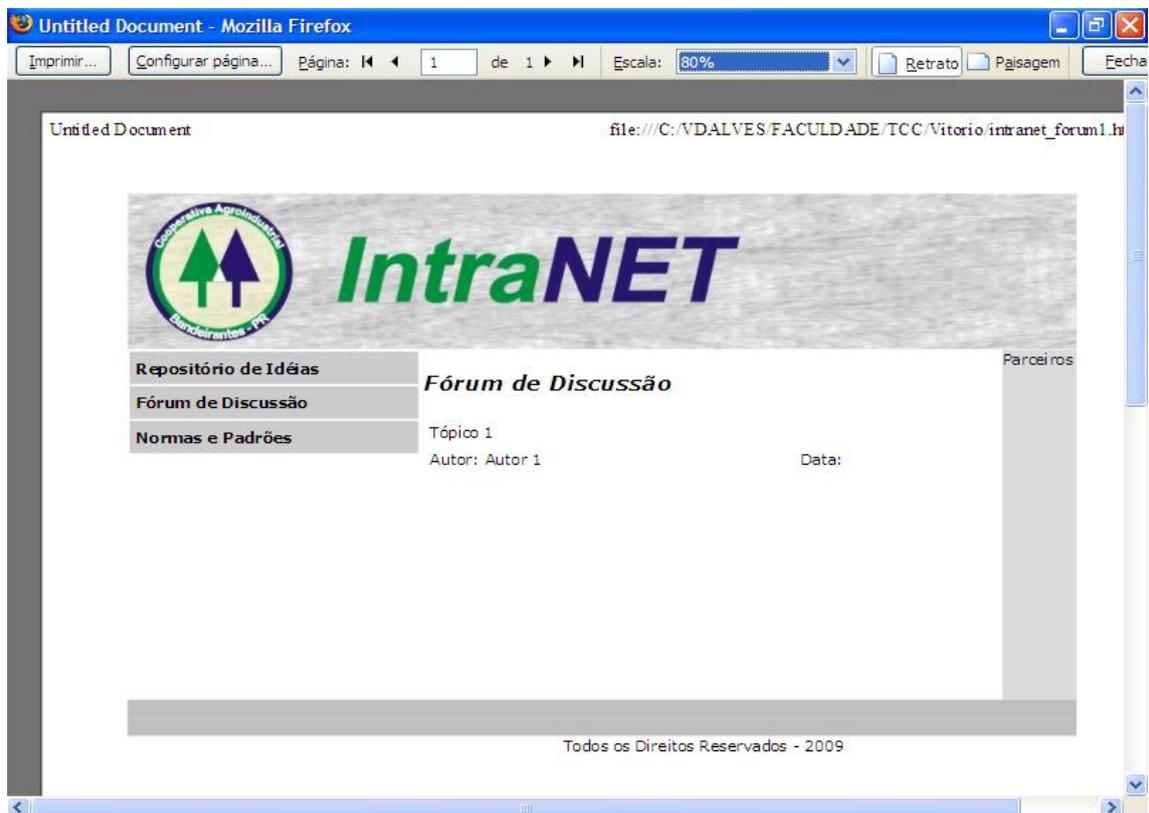


Figura 11 – Tela de Fórum de Discussões A

Na Figura 11, mostra a tela interna do fórum de discussão de um usuário da intranet, estando organizado em ordem alfabética por tópico de discussão e data.

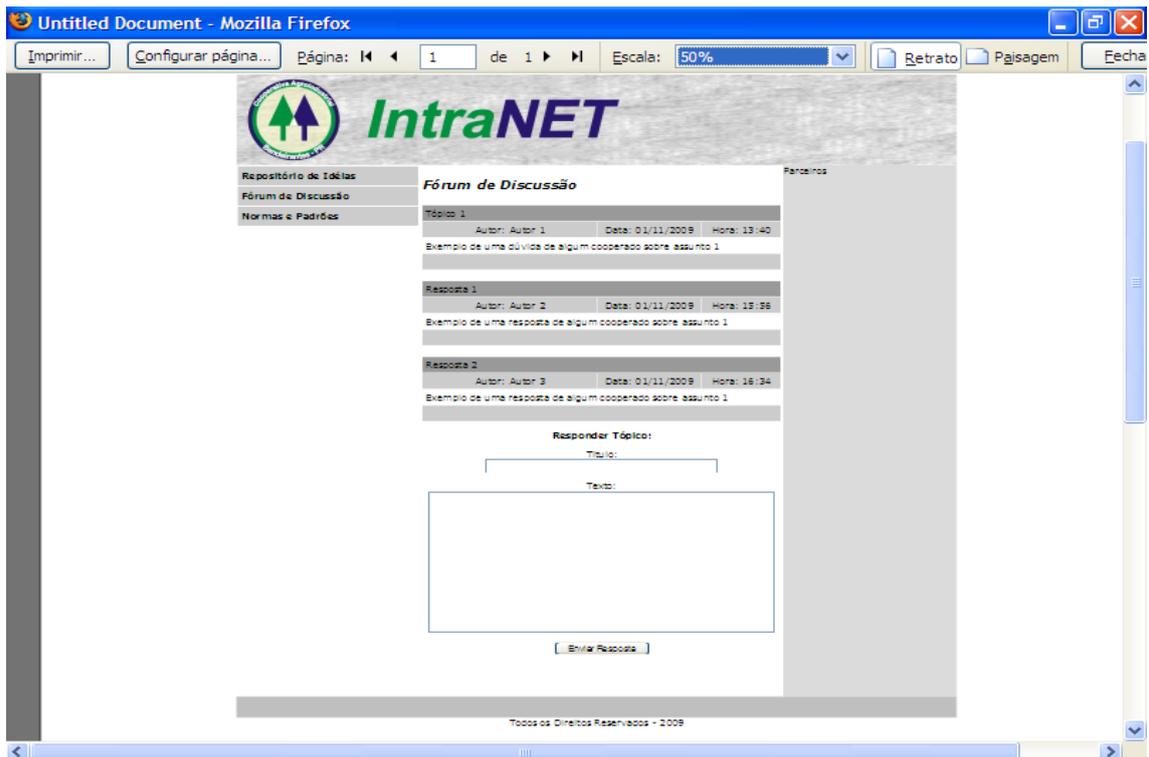


Figura 12 – Tela de Fórum de Discussões B

Na Figura 12,, mostra o conteúdo de um Tópico, que após selecionado na lista de discussão(Figura 11), é exibido todo conteúdo referente à aquele assunto, isto é, a argumentação dos autores, e as dúvidas sobre o assunto. Mostra também uma área para digitação de conteúdo, onde o usuário poderá responder e argumentar sobre determinado tópico.

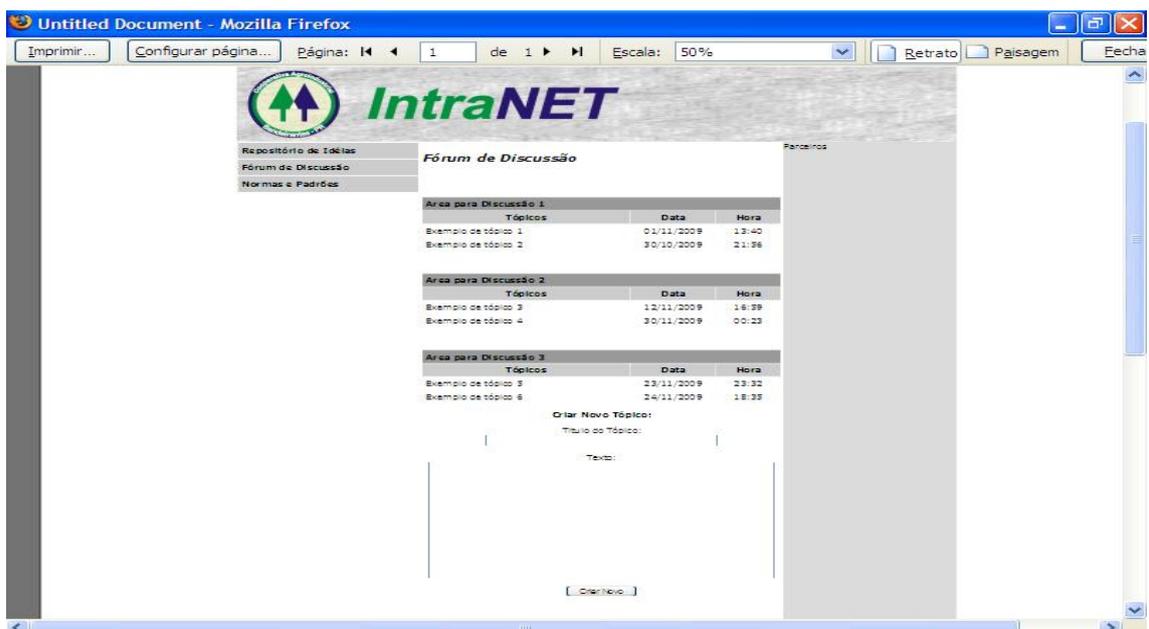


Figura 13 – Tela de Fórum de Discussões C

Na tela Repositório de Idéias, deverá mostrar o que DAVENPORT E PRUSAK (1998, p.6) descrevem:

Já Davenport e Prusak (1998, p. 6) descrevem conhecimento como:

*(...) 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.*

Onde todo e qualquer usuário poderá manifestar sua experiência, a favor da organização, colaborando não somente para crescimento profissional e pessoal, mas também contribuindo firmemente para o crescimento de seu setor, departamento e para a Cooperativa de forma geral.

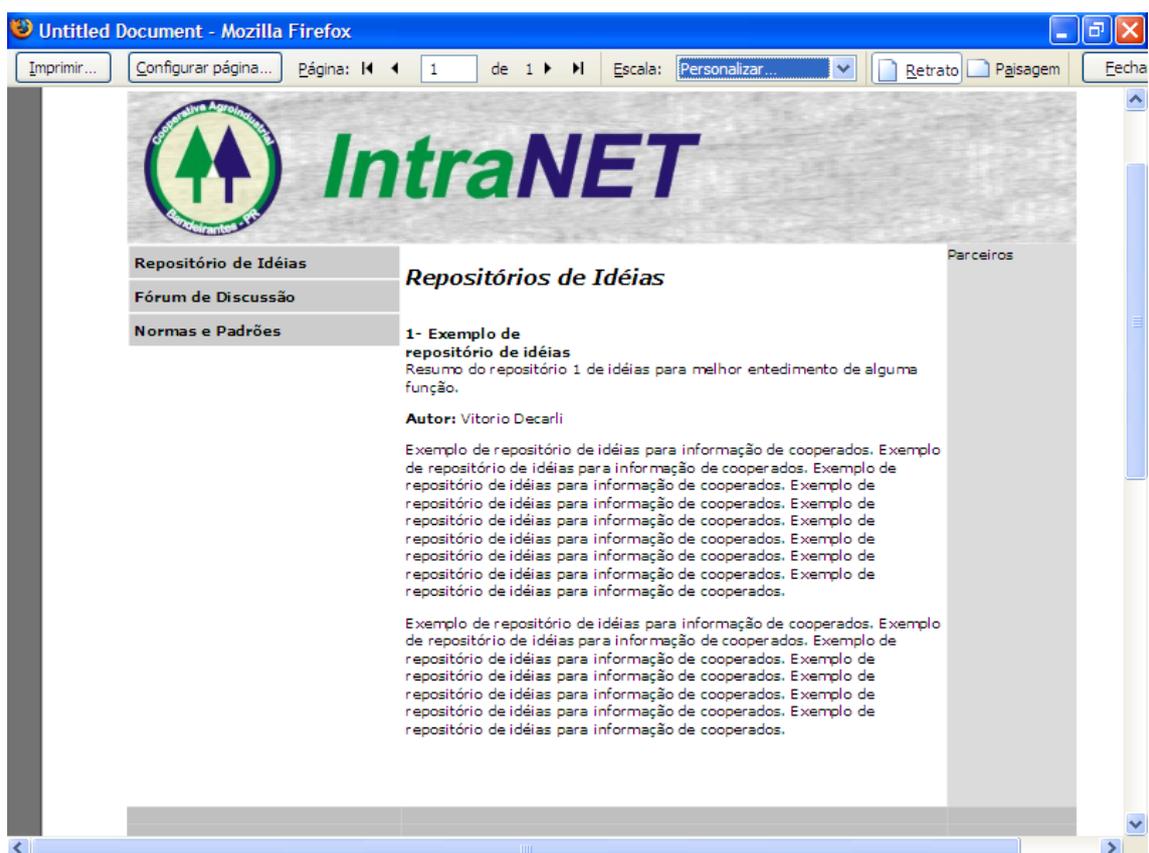


Figura 14 – Tela de Repositório de Idéias A

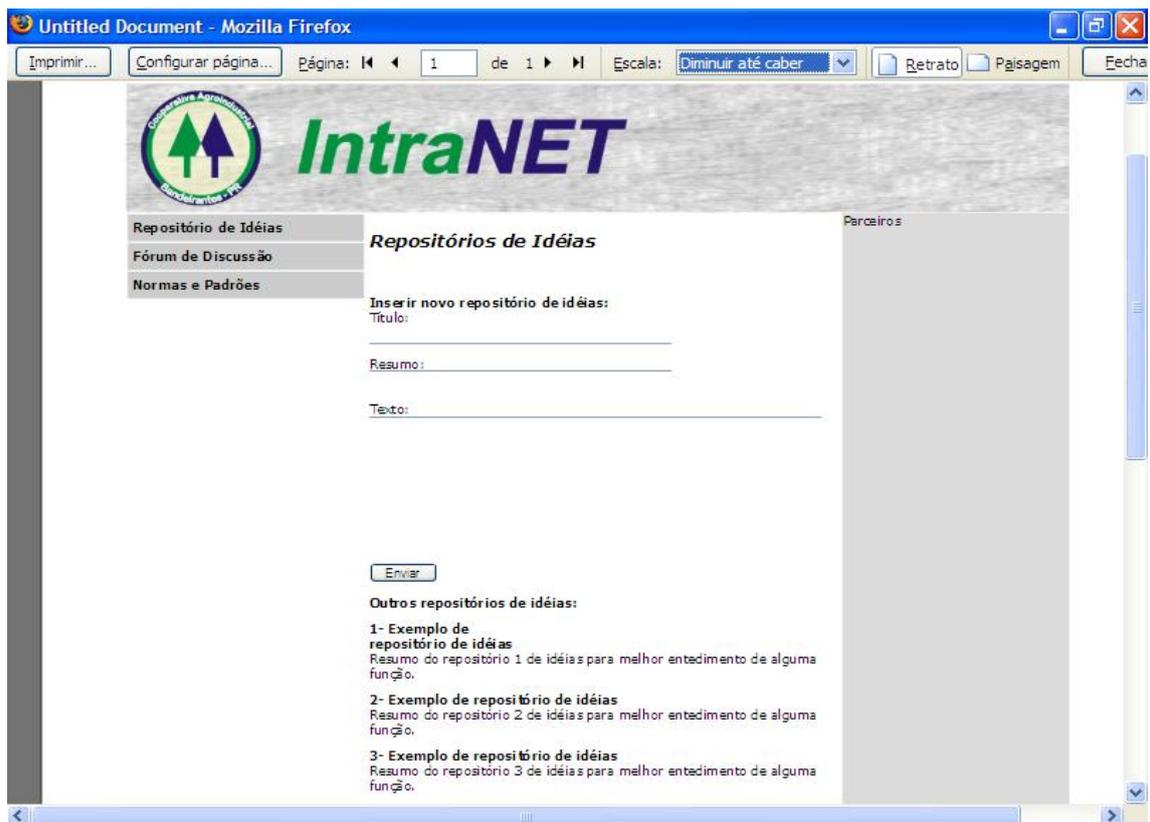


Figura 15 – Tela de Repositório de Idéias

Na Figura 15 , mostra uma lista dos resumos de assuntos e idéias já registradas por todos os autores (usuários), e que servem como links para a visualização do conteúdo armazenado, além de um espaço para a criação de novos repositórios, e que após inseridos estarão disponíveis na lista de resumos de assuntos(Lista de Repositórios)

## **5. CONCLUSÃO**

Inicialmente, este trabalho apresentou uma revisão bibliográfica abordando as principais questões que envolvem a gestão do conhecimento, após esta etapa, colocou-se como ferramenta o uso de um portal juntamente com a intranet, e fazendo a prototipação desse ambiente, foi proposto seu uso como repositório de idéias e fórum de discussões, trabalhando para a fixação das experiências de inúmeros colaboradores junto a cooperativa, transformando conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Ressaltou-se a importância de transformar as informações geradas através de qualquer metodologia em conhecimento a ser compartilhado por todos na empresa, objetivando respostas mais rápidas para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos de melhoria dos já existentes.

Conclui-se que o processo de Implantação de Gestão do Conhecimento dentro da cooperativa, não se dá apenas fazendo do uso da Tecnologia da Informação, se faz necessário uma mudança de paradigma, onde a organização cooperativa agroindustrial alcançará de médio em longo prazo o foco no individuo e o que ele consegue agregar para a organização, deixando seu intelecto a disposição, como ativo organizacional, sendo este o grande diferencial no crescimento da corporação.

## 6. REFERÊNCIAS

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. P. O estilo brasileiro de administrar. São Paulo: Atlas, 1996.

BENETT, Gordon. *Intranets: Como Implantar com Sucesso na sua Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. Manual de Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de. Tecnologia da Informação Aplicada à Gestão do Conhecimento. Belo Horizonte: ComArte, 2003.

CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, Cláudia Augusto. Portal corporativo: conceitos e características. *Revista Ciência da Informação*, v. 30, n. 1, p. 50-60, jan./abr. 2001

KOULOPOULOS, T.; REYNOLDS, H. A Face de uma Empresa Inteligente. *Intelligent Enterprise*, v. 2, n. 5, p. 29-34, março 1999.

MARCUS, R; WATTERS, B. Conhecimento Coletivo: Intranets, Produtividade e promessa de conhecimento no trabalho. Redmond: Microsoft Press, 2002.

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

SALDANHA, Ricardo. *Portais corporativos: entre o sonho e a realidade*, abril 2004. Disponível em: <<http://www.webinsider.com.br/vernoticia.php?id=2084>>, último acesso em 26/11/2009.

STEWART, Thomas, Capital Intelectual. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

STRAUHS, F. R. Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico: proposição de metodologia. Florianópolis, 2003. 482 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

TUOMI, I. Sistemas de Informação. Dados são mais do que o Conhecimento: Implicações reversas na hierarquia do conhecimento para a gestão do conhecimento e da memória da organização. *Journal of Management*, 1999.

TEIXEIRA, Filho Jayme. Gerenciando Conhecimento.: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro. SENAC. 2000.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. Portais Corporativos: A Revolução na Gestão do Conhecimento. São Paulo: Editora Campus. 2002.

[UOL2009] UOL – Universo on Line. Resultado de busca por Portais. Disponível em: <http://www.uol.com.br/Portais>, consultado em 22 de novembro de 2009.

[WIK2009] Wikipédia – A Enciclopédia Livre. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/>, ultimo acesso em 26 de novembro de 2009.