



Identificação de práticas de gestão do conhecimento em cooperativas agropecuárias

Practices of identifying knowledge management in agricultural cooperative

Luciana Virginia Mario BERNARDO [1](#); Erlaine BINOTTO [2](#); Maycon Jorge Ulisses Saraiva FARINHA [3](#)

Recibido:08/09/16 • Aprobado: 13/10/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. O Conhecimento e sua Gestão no Contexto Organizacional](#)
 - [3. Modelos de Gestão do Conhecimento](#)
 - [4. Metodologia](#)
 - [5. Aplicação do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento](#)
 - [6. O Diagrama de Pareto](#)
 - [7. Considerações Finais](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

A Gestão do Conhecimento pode contribuir com a tomada de decisão dos gestores sobre o processo de criação até o descarte do conhecimento. O objetivo do artigo é mensurar a Gestão do Conhecimento, em cooperativas atuantes em Mato Grosso do Sul apoiado no modelo de Bukowitz e Williams (1999). O modelo foi aplicado aos gestores de cooperativas agropecuárias, além disso, utilizou-se o Diagrama de Pareto para identificar os principais elementos passíveis de melhorias. Como resultados foram encontrados índices de Gestão do Conhecimento das cooperativas. As etapas com maiores dificuldades para a execução, nas cooperativas, são: "avaliar", "usar" e "contribuir".

Palavras-chave: Agronegócios; Diagnóstico de Gestão do Conhecimento; Organizações Cooperativistas.

ABSTRACT:

Knowledge management can contribute to the managers' decision-making about the process involving from the creation to the disposal of the knowledge. The objective of this paper is to measure the Knowledge Management, in cooperatives in Mato Grosso do Sul supported the model of Bukowitz and Williams (1999). The model was applied to managers of agricultural cooperatives, in addition, Pareto diagram was used to identify the main elements liable to improvements. As results, Knowledge Management indexes in cooperatives were found. The steps with greater difficulties in implementation in the first cooperatives are "assess", "use" and "contribute".

Keywords: Agribusinesses; Knowledge Management Diagnosis; Cooperative Organizations

1. Introdução

A Gestão do Conhecimento é como a união de ações e atividades que proporcionam a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento em prol do alcance dos objetivos das organizações

(Davenport & Prusak, 1998). Essa gestão é a maneira utilizada pelos empreendimentos para criar riqueza por meio do conhecimento presente nas organizações (Bukowitz & Williams, 1999).

Nessa perspectiva, o aumento dos conhecimentos dos colaboradores das organizações deve ser entendido como investimentos monetários, por isso existe uma expectativa de retorno (Miranda et al., 2013). O retorno desses investimentos está vinculado a diferentes perspectivas por parte do empregador e dos colaboradores. Para Snell e Dean (1992), os investimentos em conhecimento, para o proprietário, deverão trazer melhorias ao desempenho organizacional. Para os funcionários, poderá significar a alteração em seu estilo de vida e, conseqüentemente, de sua família, por estar relacionado ao aumento dos ganhos monetários (Bouding, 1980).

Nesse contexto, as características das empresas são as mais variadas. Ressaltam-se, assim, as cooperativas, da qual se espera maior democracia e melhores processos de gestão que equalize os aspectos econômico, social e ambiental. (Souza & BRAGA, 2007), (NETO, 2009). Presno (2001) alerta para a tentativa de tornar as cooperativas similares às organizações consideradas não cooperativistas, com o intuito de torná-las competitivas no mercado. Este tipo de alteração pode interferir negativamente na estrutura organizacional e na dinâmica existente entre cooperativa e cooperados. Ao mesmo tempo, pode trazer contribuições para o aumento do conhecimento sobre as cooperativas e suas práticas.

Especificamente no contexto das cooperativas nos Agronegócios, a criação do conhecimento é um processo que precisa, contudo, ser melhorado e isso deve ser feito mediante ações coletivas. Dessa forma, as necessidades dos cooperados são contempladas, não se restringindo a atender às características que regulam o setor (Silva & Binotto, 2013). Além disso, os empreendimentos relacionados aos Agronegócios dependerão cada vez mais das habilidades de seus colaboradores para obterem sucesso, tanto para promoverem ações internas quanto para ações externas aos países de origem. Nesse contexto, o processo de inovação deve ser contínuo para atender ou criar demandas. Para isso deve haver investimentos em conhecimento organizacional para subsidiá-lo continuamente a inovação (Shelman & Conolly, 2012).

Sendo assim, o objetivo da pesquisa é: Mensurar a Gestão do Conhecimento, na perspectiva dos Gestores, em cooperativas atuantes em Mato Grosso do Sul apoiado no modelo de Bukowitz e Williams (1999), questiona-se: – Quais as etapas do modelo utilizado, se investido, trará o melhor aumento ao índice de Gestão do Conhecimento?

2. O Conhecimento e sua Gestão no Contexto Organizacional

Com o advento da globalização, as fronteiras mundiais da comunicação foram ampliadas e a tecnologia foi aperfeiçoando-se de modo a proporcionar uma comunicação em tempo real. A tecnologia utilizada como transmissão de informação e conhecimento consegue influenciar o desenvolvimento de atividades na sociedade, criando novos padrões, novos comportamentos, novas linguagens e novas necessidades (Squirra, 2010).

Para Fayard (2010) e Meihame e Meihame (2014), o contexto criado com a globalização, quando direcionado ao ambiente organizacional, cria a necessidade de as instituições atuarem com a imprevisibilidade e a competitividade dos setores da economia em que estão inseridas, mediante a agilidade necessária frente ao mercado e à tomada de decisão assertivamente. Isso pode ser facilitado por uma cooperação de informações de diferentes agentes relacionados à empresa.

Nesse sentido, essas empresas necessitam de profissionais que possuam características condizentes com o contexto. Isso acarreta que as instituições sejam responsáveis pela formação inicial dos colaboradores, o que devem realizar mediante práticas educacionais que desenvolvam competências e habilidade nos indivíduos condizentes com as exigências do mercado, a ponto de que consigam solucionar problemas que surjam a qualquer instante. Assim, há a indicação de condição dinâmica e contínua do processo de aprendizagem (Coutinho & Lisboa, 2011).

No que se refere ao conhecimento organizacional, Brito (2008) observa que ele está presente no desenvolvimento de atividades cotidianas e, muitas vezes, fruto da cooperação proveniente do trabalho em conjunto. Pode proporcionar melhorias na qualidade das atividades voltadas aos clientes, fornecedores, funcionários e demais interessados, assim resultando na agregação de valor com

relação à imagem interna e externa da empresa. Dessa forma, o conhecimento é um benefício único e proveniente da coletividade (Davenport & Prusak, 1998).

Para isso, Valentim (2008) e Bapna (2012) consideram a possibilidade de investimentos feitos em Gestão do Conhecimento, de modo que a organização a utilize como meio de sustentação do desenvolvimento de suas atividades e processo de tomada de decisão, baseados no planejamento e estratégias organizacionais. Assim, a Gestão do Conhecimento é a maneira utilizada pelos empreendimentos para criar riqueza, por meio do conhecimento neles presente (Bukowitz & Williams, 1999).

No que se refere à implantação e ao desenvolvimento da Gestão do Conhecimento, primeiro as organizações precisam relacionar os seus problemas a elementos do conhecimento. Com isso, é possível identificar a categorização de componentes que precisam ser considerados na implantação e no desenvolvimento desse tipo de gestão, sendo eles: “[...] identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento” (Probst et al., 2002, p. 33).

Em uma macroperspectiva, a sequenciação da Gestão do Conhecimento divide-se em quatro momentos: a criação, o compartilhamento, a utilização e a avaliação desse uso (Probst et al., 2002). A criação do conhecimento necessita de um ambiente propício para que ela ocorra, envolve a interação e a cooperação entre os agentes envolvidos, bem como envolve estímulos a criação e a própria necessidade existente em um determinado contexto organizacional (Binotto et al., 2011), (Souza, 2013).

Deve-se levar em consideração que existe um desafio nesse contexto, pois o conhecimento desconhece limites de tempo e espaço, não possui materialidade e, por isso, concentra-se nos indivíduos e nem sempre se apresenta explicitamente. Por isso, pode ser ainda mais difícil gerir esse recurso quando as instituições não possuem instrumentos que viabilizem a identificação e o uso dele (Brito et al., 2012).

Para Basseto (2011), o conhecimento pode influenciar o sucesso de qualquer empresa. Geri-lo adequadamente agrega condições de competitividade às organizações e condições de inovação. Há, porém, necessidade de essa gestão estar encadeada com os objetivos estratégicos empresariais, para que haja interpretação da organização como uma unidade na qual o conhecimento deve estruturar o desenvolvimento de suas ações. A aquisição, aplicação e proteção do conhecimento e a estrutura organizacional são considerados fatores vinculados ao contexto (Mills & Smith, 2011).

Com relação ao Agronegócio, Nagaoka et al. (2011) e Bernini et al. (2014) indicam a necessidade de o setor dispor de elementos relacionados ao conhecimento. E, assim, necessita de práticas da Gestão do Conhecimento para melhor conduzir as relações que possibilitem suprir as carências do mercado.

No contexto específico das cooperativas atuantes nos Agronegócios, Silva e Binotto (2013) identificaram que a criação do conhecimento é um processo que precisa de melhorias no que tangencia o conhecimento organizacional desenvolvido de maneira coletiva. Para Shelman e Conolly (2012), o sucesso das empresas vinculadas ao setor agropecuário não é um elemento visível ou obtido apenas com recursos financeiros. Os Agronegócios dependerão cada vez mais do capital humano e de suas habilidades para negócios internos e externos aos países. Desse modo, existe a necessidade de torná-los competitivos e inovadores, e ambas essas características tendem a necessitar de investimentos em conhecimento.

3. Modelos de Gestão do Conhecimento

A literatura apresenta diferentes modelos de Gestão do Conhecimento, conforme o Quadro 01:

Quadro 01. Modelos de Gestão do Conhecimento

AUTOR(ES)	MODELO	PERSPECTIVA
Nonaka e Takeuchi (1997)	Espiral do Conhecimento.	Criação do conhecimento a partir da conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa.

Davenport e Prusak (1998)	Processo de Gestão do Conhecimento.	A Gestão do Conhecimento é praticada através de etapas que resultam em mudanças na organização.
Wiig (1999)	Ciclo da Evolução do Conhecimento Organizacional.	A Gestão é desenvolvida a partir da criação do conhecimento até seu uso.
Bukowitz e Williams (1999)	Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas Organizações.	Identifica dois momentos distintos para a prática da Gestão do Conhecimento, tácito e explícito.
Probst et al. (2002)	Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento.	Estrutura integrada com processos essenciais de Gestão do Conhecimento. Sua aplicação depende das metas da organização.
Choo (2003)	A Organização do Conhecimento – três arenas do uso da informação.	Uso estratégico da informação nos processos de construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Caldas (2008).

Dentre os modelos apresentados, a Espiral do Conhecimento tem foco na criação do conhecimento. Os demais contemplam diferentes etapas para o processo de Gestão do Conhecimento, com especificidades distintas observadas pelos seus respectivos autores. O modelo escolhido para ser utilizado neste estudo é o de Bukowitz e Williams (1999). Okunoye e Karsten (2002) consideraram que esse modelo oferece um framework especificado sobre todo o processo de Gestão do Conhecimento de uma organização. Além disso, considera-se que o modelo oferece uma estrutura que possibilita analisar o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento de maneira prática, evidenciando aspectos positivos e negativos do processo na empresa a partir de um diagnóstico (COSTA et al., 2009; BRITO; DE CASTRO, 2014). Para Al-Ashaab et al. (2011), o modelo de Bukowitz e Williams (1999) é considerado um dos seis modelos principais de investigação do ciclo de vida do conhecimento organizacional.

O Quadro 02, traz informações sobre o uso do modelo de Bukowitz e Williams (1999):

Quadro 02. Modelos de Gestão do Conhecimento

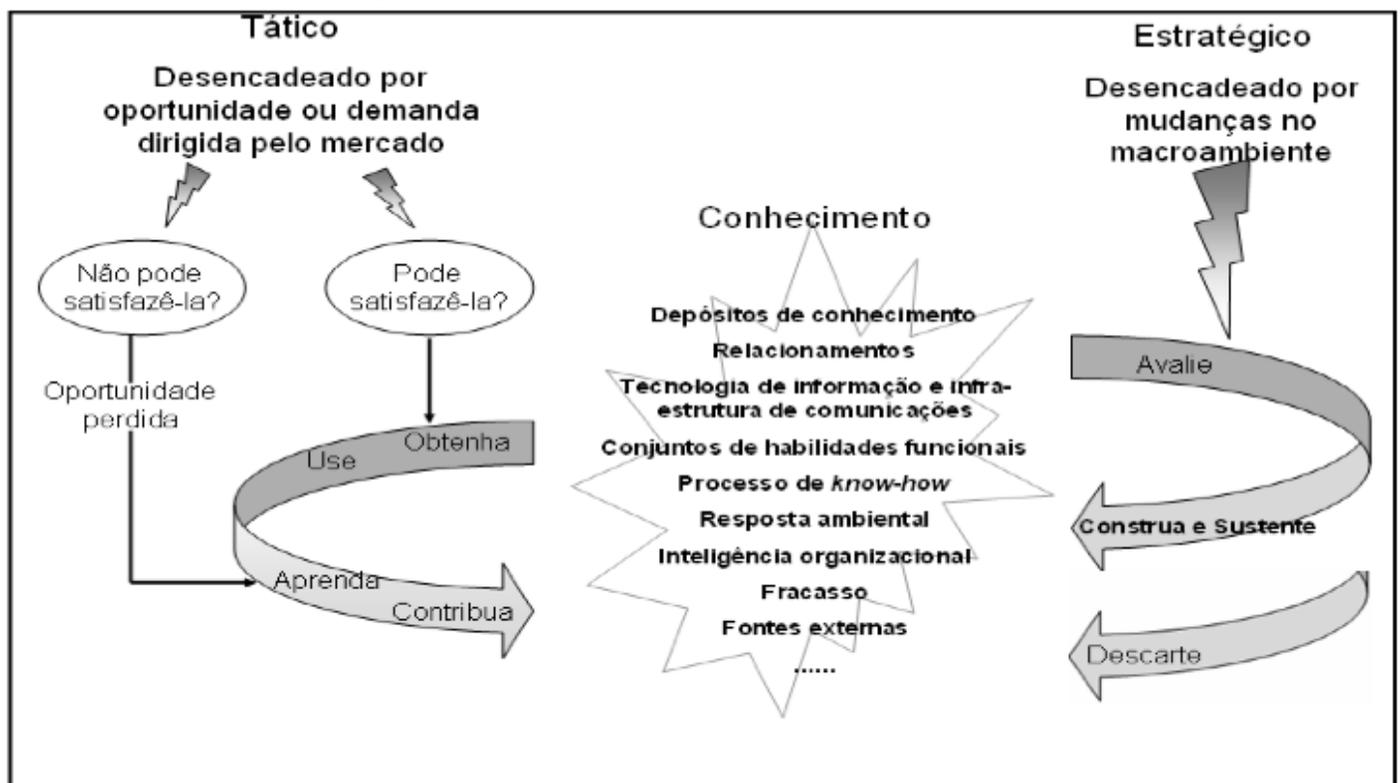
BASE	TERMOS DA PESQUISA	ARTIGOS PUBLICADOS	DIA
<i>Web of Science</i>	- Bukowitz e Williams.	Popadiuk (2009); Brito et al. (2012); Brito et al. (2013).	27 de maio de 2015.
<i>Web of Science</i>	- Bukowitz e Williams e cooperativismo; - Bukowitz e Williams <i>and cooperative</i> ; - Bukowitz e Williams e cooperativa;	Nenhum artigo identificado.	12 de agosto de 2015.

	- Bukowitz e Williams and <i>co-op.</i>		
Google Acadêmico	- Modelo de Bukowitz e Williams.	31 artigos, aplicados em diferentes setores públicos e privados, por exemplo: educação.	14 de janeiro de 2016.
<i>Science Direct</i>	- Bukowitz e Williams.	12 artigos, todos citam as autoras nos textos, porém nenhum aplica o modelo.	18 de janeiro de 2016.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

O artigo de Popadiuk (2009) aplicado em *Call Centers*, não especificada a localização dessas empresas, com o objetivo de comparar a percepção dos gerentes e dos atendentes dessas organizações sobre a Gestão do Conhecimento relacionado as reclamações de clientes. Brito et al. (2012) refere-se a uma instituição pública de assistência técnica e extensão rural localizada no Nordeste do Brasil, com o objetivo de conhecer a percepção dos gestores do empreendimento sobre a Gestão do Conhecimento e Brito et al. (2013), pesquisa desenvolvida em uma empresa internacional de energia elétrica, sem localização especificada, com objetivo próximo à pesquisa desenvolvida em 2012, com direcionamento maior, voltado a gestores, supervisores e clientes. A pesquisa no Google Acadêmico identificou que a metodologia utilizada em parte dos artigos refere-se a estudos de caso. O modelo das autoras está contido na Figura 01:

Figura 01. Estrutura do processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Bukowitz e Williams (1999, p. 24).

O modelo é composto por dois elementos centrais: o conhecimento tático e o estratégico. O primeiro está relacionado a situações cotidianas, do ambiente organizacional, ao afirmar que um indivíduo, ao conseguir reunir as informações necessárias às suas atividades laborais, utiliza o seu conhecimento para gerar um benefício, o que faz com que ele tenha um aprendizado. Na sequência, ele transmite sua aprendizagem, por meio do sistema empresarial adotado, com o intuito de compartilhar com os demais colegas da organização (Bukowitz & Williams, 1999). Esse processo é formado por quatro etapas, descritas no Quadro 03:

Quadro 03. O Processo Tático da Gestão do Conhecimento

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Obter	Coleta e seleção de informações.
Utilizar	Uso das informações coletadas, levando em consideração a criatividade e a inovação.
Aprender	Aquisição do conhecimento, que auxilia na competitividade.
Contribuir	Compartilhamento do conhecimento criado, reconhecido como uma das maiores dificuldades do processo de gestão do conhecimento.

Fonte: Elaborado a partir de Bukowitz e Williams (1999).

Ao término, inicia-se o segundo elemento, que é formado por três etapas: (i) avaliar, (ii) construir e manter e (iii) descartar. O objetivo é integrar as estratégias de conhecimento com as dos negócios. Enfatiza o conhecimento, buscando avaliá-lo continuamente e o relacioná-lo com as necessidades futuras. Desse modo, essa etapa da gestão do conhecimento está direcionada aos grupos e às lideranças existentes na organização (Bukowitz & Williams, 1999). Esse processo é descrito no Quadro 04:

Quadro 04. O Processo Estratégico da Gestão do Conhecimento

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Avaliar	Mapear o conhecimento existente na organização de maneira quantitativa e qualitativa.
Construir/Manter	Elaborar conhecimentos necessários às atividades estratégicas da organização. Aplicar esses conhecimentos e monitorar seu desenvolvimento constantemente, observando seu comportamento.
Descartar	Avaliação dos componentes do conhecimento, de modo a identificar seu custo de oportunidade, ou seja, o retorno do recurso destinado para manter um determinado elemento do conhecimento na organização.

Fonte: Elaborado a partir de Bukowitz e Williams (1999).

Ambas as etapas são mensuradas por meio de um questionário que identifica o percentual de gestão do conhecimento tanto para cada uma das seções como para o modelo de forma geral (Bukowitz & Williams, 1999).

4. Metodologia

Quanto à tipologia, trata-se de pesquisa exploratória e a abordagem do problema remete a uma pesquisa de método misto e os procedimentos serão do tipo multicasos. A proposta de investigação sobre as práticas de Gestão do Conhecimento tem como objeto duas cooperativas que atuam no mercado de grãos em Mato Grosso do Sul (MS), sendo empresas com características distintas. O Quadro 05, traz as informações sobre as cooperativas estudadas:

Quadro 05. O Processo Estratégico da Gestão do Conhecimento

Cooperativas	Características
Cooperativa A	Fundada no estado do Paraná, com características de agroindústria e atuante em quatro estados brasileiros e no Paraguai, por meio de 141 unidades, 7.500 funcionários e 17.000 cooperados. A produção dos cooperados dessa cooperativa está relacionada a soja, a milho, a suínos e a frango, tendo uma das unidades em Dourados – MS.
Cooperativa B	Fundada e atuante em Dourados, possui 119 cooperados que são atendidos na sede da cooperativa. A produção da maioria dos cooperados é a soja e o milho, não sendo feito o processamento desses grãos.

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Essas cooperativas foram escolhidas devido a suas características distintas e à acessibilidade para a coleta de dados. A mensuração percentual de Gestão do Conhecimento não implicará uma análise comparativa, mas, sim, apresentará duas realidades desse tipo de gestão de organizações que atuam no mercado de grãos.

Em ambas, o questionário foi aplicado aos gestores. Esse grupo de profissionais foi escolhido por serem responsáveis pela tomada de decisão no curto e no longo prazos nas cooperativas, e nelas contribuem na construção do planejamento estratégico. Esses elementos são considerados pelo modelo escolhido, no que se refere ao desenvolvimento das atividades de Gestão do Conhecimento.

Na Cooperativa A, o questionário foi aplicado na sede da mesma a dois gerentes de divisão da indústria e Administração Financeira (R1, R2) e 1 gestora da universidade corporativa (R3). Com relação aos gerentes de divisão, o grupo é constituído por quatro pessoas, sendo dois não tiveram disponibilidade de participar da pesquisa. Na Cooperativa B, o questionário foi aplicado a dois dos quatro gestores, o presidente (R1) e o conselheiro administrativo (R2) da organização. Eles foram escolhidos após ser realizada entrevista aberta com uma das lideranças da cooperativa. Percebeu-se que eles seriam as pessoas mais indicadas para participar da pesquisa, isso devido à função que desenvolvem na cooperativa.

O modelo teórico escolhido foi aplicado através do questionário desenvolvido por Bukowitz e Williams (1999), composto por sete seções (obter, utilizar, aprender, contribuir, avaliar, construir e sustentar e descartar). Elas se referem aos componentes dos elementos centrais do modelo de diagnóstico de gestão do conhecimento (tático e estratégico). O questionário é formado por 20 afirmativas para cada seção, que abordam as atividades da organização vinculadas à gestão do conhecimento. Totalizam 140 afirmativas, em que as alternativas de resposta são: Forte, Moderado e Fraco. Dessa maneira, o respondente avalia as atividades propostas no questionário conforme elas ocorram na cooperativa.

Após a coleta, a tabulação dos dados foi feita em planilhas eletrônicas. O quantitativo relacionado às respostas Forte é multiplicado por 3, o Moderado por 2 e o Fraco por 1, conforme o modelo. Na sequência foram feitas as contas da frequência de cada uma das seções, especificando o resultado por nível, bem como as medianas.

Na sequência, foi calculado o percentual de Gestão do Conhecimento correspondente a cada uma das Seções do modelo (% S), de Bukowitz e Williams (1999). Para isso foi utilizado o Valor encontrado na Mediana de cada seção (VM) e o Valor Máximo Possível de cada seção (VMP), através da fórmula: $(VM \div VMP) \times 100 = \% S$.

Quando o resultado do cálculo for acima de 30% em cada seção, então nela se considera a existência de prática de Gestão do Conhecimento. Assim, o mesmo procedimento foi realizado em cada uma das seções do modelo para cada uma das cooperativas.

Na sequência, calculou-se o Índice de Gestão do Conhecimento das cooperativas (IGC). Para isso se utilizou o procedimento seguinte: a adição do valor das medianas das seções (VMS) e valor máximo possível do modelo (VMPM), por meio da fórmula: $(VMS \div VMPM) \times 100 = \% \text{ IGC}$.

Com relação ao resultado do cálculo de IGC, Bukowitz e Williams (1999) consideram a existência de Gestão do Conhecimento com o índice igual ou superior a 55%, do total das 140 afirmativas, ou seja, um valor a partir de 231. Com os resultados foi possível a construção de tabelas correspondentes a cada etapa do cálculo, especificando cada seção do nível tático e estratégico do modelo, e a totalidade do diagnóstico proposto por Bukowitz e Williams (1999).

Também foi utilizado o Diagrama de Pareto com a finalidade de facilitar a visualização dos elementos mais problemáticos de um contexto. Assim, identificou em quais seções do modelo há maior necessidade de melhorias por parte das cooperativas. Para a aplicação do Diagrama de Pareto foram consideradas como variáveis todas as seções do modelo, em ordem crescente, conforme o valor da mediana. Inicialmente foi identificada a frequência (F), a partir do uso da fórmula: $VM - VMP = F$.

Em cada uma das seções foi identificada a frequência e a frequência acumulada (através da adição das frequências). Houve também a necessidade de calcular o percentual correspondente à frequência acumulada (representação em percentual do valor da soma de cada duas frequências em relação ao resultado total da adição de todas as frequências). Por fim, as informações foram utilizadas para gerar o gráfico com o diagrama, que relacionou a frequência com o percentual referente à frequência acumulada.

5. Aplicação do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento

A Tabela 01 traz informações sobre a mediana de cada uma das seções presentes no modelo estudado:

Tabela 01. Identificação do termo médio por seção do modelo de Bukowitz e Williams (1999)

SEÇÕES	FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS POR SEÇÃO E POR RESPONDENTE					MEDIANA	
	COOPERATIVA A			COOPERATIVA B		A	B
ELEMENTO TÁTICO	R1	R2	R3	R1	R2		
OBTENHA	33	41	49	52	55	41	53
USE	27	38	45	49	51	38	50
APRENDA	28	42	46	53	58	42	55
CONTRIBUA	25	38	50	42	57	38	49
ELEMENTO ESTRATÉGICO							
AVALIE	24	34	39	39	48	34	43
CONSTRUA E SUSTENTE	38	49	52	49	54	49	51
DESCARTE	34	44	50	54	57	44	55

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Na Tabela 01, encontram-se aí registradas as informações coletadas com os pesquisados em cada cooperativa. No primeiro momento apresenta-se a frequência para cada uma das seções do modelo, ou seja, a adição das respostas de cada afirmação do questionário, organizadas individualmente em cada seção. No segundo momento, registrou-se o valor do resultado da mediana de cada seção, valores calculados conforme o proposto na metodologia para as Cooperativas A e B.

Denota-se que essas seções constituem os dois elementos centrais do modelo, o tático aplicado no curto prazo e o estratégico desenvolvido no longo prazo. Brito (2008) observa que a Gestão do Conhecimento que ocorre no curto prazo tende a contribuir com a qualidade dos produtos e dos processos da empresa.

A Tabela 02 estabelece a relação entre a mediana de cada seção e o seu respectivo percentual:

Tabela 02. Percentual por seção do modelo de Bukowitz e Williams (1999) - Cooperativas A e B

SEÇÕES	MEDIANA		% S	
	Cooperativa A	Cooperativa B	Cooperativa A	Cooperativa B
TÁTICO				
OBTENHA	41	53	68,3	88,3
USE	38	50	63,3	83,3
APRENDA	42	55	70	91,5
CONTRIBUA	38	49	63,3	81,5
ESTRATÉGICO				
AVALIE	34	43	56,7	71,5
CONSTRUA E SUSTENTE	49	51	81,7	85
DESCARTE	44	55	73,3	91,5

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Todas as seções apresentam percentuais acima de 30% para ambas as cooperativas. Em uma análise individual, isso representa resultados positivos de Gestão do Conhecimento nas cooperativas estudadas, tendo em vista as considerações sobre as seções do modelo de Bukowitz e Williams (1999).

Observa-se que os maiores percentuais da Cooperativa A estão nas seções Construa e Sustente, Descarte e Aprenda, nesta ordem. Mills e Smith (2011) retratam que a Gestão do Conhecimento influenciará no desempenho organizacional quando os fatores como aquisição e aplicação do conhecimento estiverem aliados à estrutura organizacional. As atividades práticas dessa gestão nas seções de destaque na Cooperativa A estão relacionadas aos elementos identificados pelos autores.

Em relação à Cooperativa B, os maiores percentuais referem-se às seções Aprenda, Descarte e Construa e Sustente. Identifica-se que a aprendizagem em ambas as etapas do modelo é destaque nessa cooperativa, porém o compartilhamento dessa aprendizagem, inclusive na seção contribua, é um dos índices menores. Fayard (2010) e Meihame e Meihame (2014) consideram que o

compartilhamento de informações entre diferentes indivíduos vinculados à empresa facilita a permanência de uma organização no mercado.

Em ambas as cooperativas, das seções destacadas, duas estão inseridas no elemento Estratégico (Construa e Sustente e Descarte), para Probst et al. (2002), o momento de observação do ambiente interno e externo das organizações, com o intuito de identificar a necessidade de absorção de novos conhecimentos, é parte inicial do desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas empresas.

Considera-se, ainda, que essas seções Construa e Sustente e Descarte são importantes para as perspectivas futuras de conhecimento da organização, pois indicam a criação do conhecimento e a sua retirada quando já não é mais necessário, pois o descarte permite a avaliação e a retirada de conhecimentos e de práticas não rentáveis da organização, como indicou Bukowitz e Williams (1999). Para Shelman e Conolly (2012), a criação do conhecimento, é um processo importante no contexto dos Agronegócios, responsável por criar elementos que contribuam para a diferenciação das organizações no mercado.

Denota-se ainda que o menor percentual encontrado nas cooperativas está vinculado à mesma seção, a da avaliação do conhecimento organizacional. Desse modo, possivelmente, os investimentos de longo prazo estão sendo realizados sem a investigação sobre quais conhecimentos são necessários para a implantação de determinadas ações ou investimentos, como sugere Bukowitz e Williams (1999).

De modo geral, o índice de Gestão do Conhecimento das cooperativas estudadas está descrito na Tabela 03:

Tabela 03. Percentual de Gestão do Conhecimento das Cooperativas A e B

Cooperativas	VALORES DAS MEDIANAS							IGC
	Obtenha	Use	Aprenda	Contribua	Avalie	Construa e Sustente	Descarte	
A	41	38	42	38	34	49	44	68%
B	53	50	55	49	43	51	53	84%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Na Tabela 03 estão indicados os valores do Índice de Gestão do Conhecimento. O resultado da Cooperativa A é de 68% e da Cooperativa B, 84%. Os percentuais superaram o índice mínimo de 55%, mencionados por Bukowitz e Williams (1999), para a indicação de Gestão do Conhecimento. Nagaoka et al. (2011) e Bernini et al. (2014), consideram que resultados como os encontrados na Tabela 03, podem sugerir a presença de profissionais qualificados no ambiente organizacional, bem como uma atuação das cooperativas voltada às necessidades do mercado, tendo como pilar de sustentação as práticas da Gestão do Conhecimento. Também se observam as contribuições de Basseto (2011), ao afirmar que gerir o conhecimento agrega condições de competitividade, agrega condições de inovação e agrega resultados monetários às organizações.

6. O Diagrama de Pareto

Para a elaboração do Diagrama de Pareto foram usadas as seções do modelo como as variáveis. A identificação da frequência é feita por meio da subtração do valor total de cada seção pelo resultado identificado na pesquisa. O resultado está representado na Tabela 04:

Tabela 04. Identificação dos dados para serem utilizados no Diagrama de Pareto – COOPERATIVA A

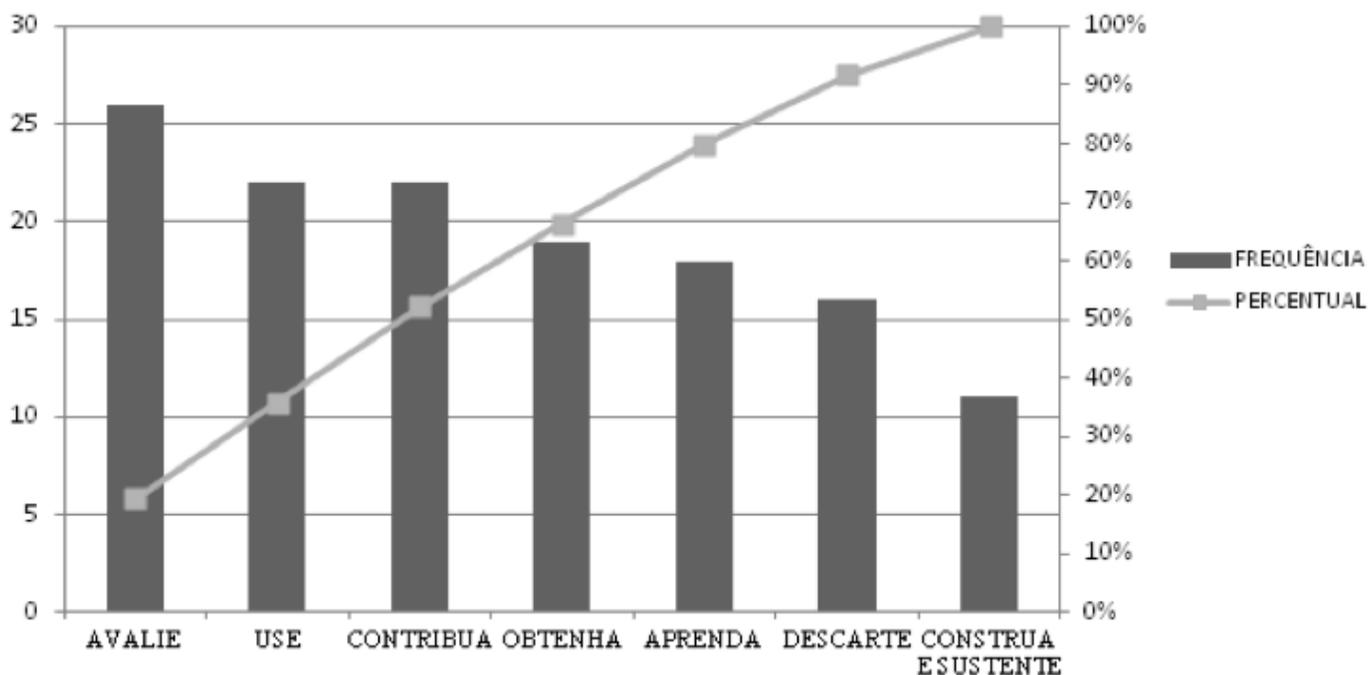
SEÇÕES	MEDIANA	FREQUÊNCIA (VT-MEDIANA)	FREQUÊNCIA ACUMULADA	PERCENTUAL ACUMULADO

AVALIE	34	26	26	19%
USE	38	22	48	36%
CONTRIBUA	38	22	70	52%
OBTENHA	41	19	89	66%
APRENDA	42	18	107	80%
DESCARTE	44	16	123	92%
CONSTRUA E SUSTENTE	49	11	134	100%
TOTAL		<i>134</i>		

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Na Tabela 04 estão demonstradas as frequências acumuladas e os seus respectivos percentuais da Cooperativa A. O total da frequência é 134, que representa 32% da pontuação geral do modelo, ou seja, esse percentual representa os elementos que foram considerados fraco ou médio na empresa. Para a elaboração do gráfico de Pareto, utilizam-se as informações da frequência e o percentual acumulado. Conforme a Figura 02:

Figura 02. Diagrama de Pareto – Gestão do Conhecimento – Cooperativa A



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Na Figura 02, as colunas representam as seções do modelo utilizado, de forma decrescente, no qual, as maiores são aquelas que, se forem realizados investimentos para melhorias no processo de Gestão do Conhecimento, trazem os melhores resultados. Desta maneira, 52% das atividades estão concentradas nas seções: avalie, use e contribua.

Fazem parte do elemento Tático do modelo estudado, das seções identificadas: use e contribua. A primeira seção trata do uso do conhecimento adquirido ou criado na organização e a contribuição

refere-se ao compartilhamento do conhecimento. Denota-se que este último é o fechamento da primeira etapa do modelo. Já a seção avalie, trata do processo inicial da segunda etapa do modelo, de quais conhecimentos existem na empresa e de que necessitam ser adquiridos para conseguir executar uma estratégia.

O uso do conhecimento é um elemento próprio da Gestão do Conhecimento, identificado por Davenport e Prusak (1998). Na sequência apresentada pelo modelo de Bukowitz e Williams (1999), é a parte posterior à aquisição do conhecimento. Dessa maneira, a cooperativa estaria adquirindo ou criando conhecimentos que poderiam não estar sendo utilizados conforme a necessidade identificada.

A contribuição ou o compartilhamento do conhecimento é compreendido por Nonaka (1991) como um momento facilitador para a implantação de conceitos antes não utilizados. A partilha do conhecimento pode estimular a criação de conhecimento por meio de diálogos desenvolvidos pelos funcionários sobre as atividades laborais e suas necessidades diárias.

No tocante ao nível estratégico, a Avaliação é um momento crítico, responsável por 19% das possibilidades de melhorias da Gestão do Conhecimento da Cooperativa A, ou seja, a seção com maiores condições de melhorias. Para Valentim (2008) e Bapna (2012), esse tipo de investimento pode acarretar novos resultados positivos para a organização.

No caso da Cooperativa B, o Diagrama de Pareto começa a ser construído através dos elementos que constituem a Tabela 05:

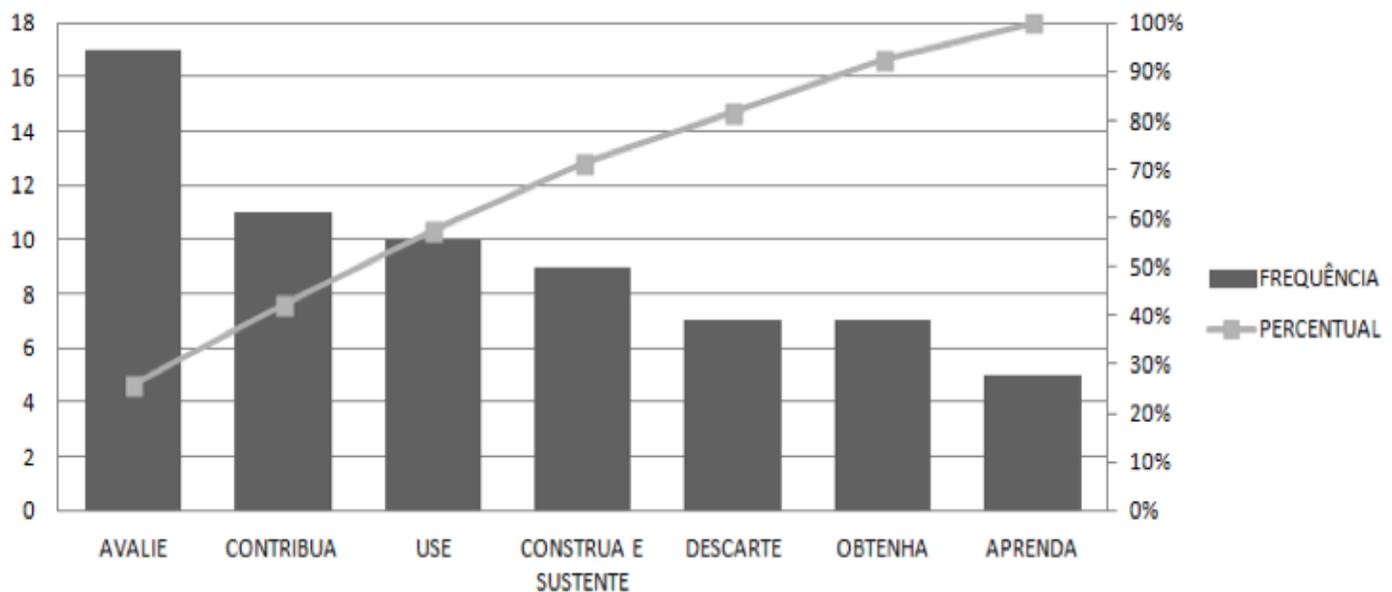
Tabela 05. Identificação dos dados para serem utilizados no Diagrama de Pareto – COOPERATIVA B

SEÇÕES	MEDIANA	FREQUÊNCIA (VT- MEDIANA)	FREQUÊNCIA ACUMULADA	PERCENTUAL ACUMULADO
AVALIE	43	17	17	26%
CONTRIBUA	49	11	28	42%
USE	50	10	38	58%
CONSTRUA E SUSTENTE	51	9	47	71%
DESCARTE	53	7	54	82%
OBTENHA	53	7	61	92%
APRENDA	55	5	66	100%
TOTAL		66		

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Na Tabela 05, a frequência total é 66, que representa 16% da pontuação geral do modelo. Esse percentual representa os elementos que foram considerados fraco ou médio na empresa. Os dados disponibilizados na Tabela 05 foram utilizados para a confecção do Diagrama de Pareto, a frequência e o percentual acumulado, correspondente a cada uma das seções. Conforme a Figura 03:

Figura 03. Diagrama de Pareto – Gestão do Conhecimento – Cooperativa B.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

A partir da Figura 03, pode-se perceber em quais seções existe a necessidade de melhorias da Gestão do Conhecimento na Cooperativa B. Desse modo, 58% das possíveis alterações devem ser feitas nessa cooperativa estão relacionadas às seções: Avalie, Contribua e Use. Em sequência distinta de seções, denota-se que são os mesmos elementos que foram identificados na Cooperativa A.

Coutinho e Lisboa (2011) salientam o papel das unidades escolares na formação de pessoas com habilidades e competências desenvolvidas para atuarem no mercado trabalho conforme suas exigências. A igualdade de características das Cooperativas A e B pode ser um indicativo de necessidades de formação e qualificação de pessoas que consigam atuar no mercado de trabalho direcionado ao desenvolvimento desse formato de gestão.

Para Squirra (2010), a facilitação da comunicação no mundo, obtida pelo advento das tecnologias e melhorada com o passar dos anos, é capaz de aproximar os indivíduos que estão em situação de pequenas e grandes distâncias. No caso dessa cooperativa, o compartilhamento de informações é a segunda etapa da Gestão do Conhecimento que deverá receber incentivos para a melhoria dos resultados, para que ele seja realizado a comunicação é um dos fatores necessários, pode estar havendo alguma dificuldade para que a mesma ocorra.

Nessa perspectiva, Shelman e Conolly (2012) afirmam que o sucesso das empresas vinculadas ao setor agropecuário não é um elemento visível ou obtido apenas com recursos financeiros. Ele está diretamente relacionado ao capital humano presente nas organizações. Avaliar e identificar as necessidades de novos conhecimentos antes do desenvolvimento de produtos ou serviços é uma ação que pode fazer a diferença entre o acerto ou o erro no mercado. Proporcionar diálogos produtivos sobre o desenvolvimento das atividades laborais pode contribuir para o surgimento de respostas aos problemas organizacionais, bem como pode colocar em prática aquilo que se aprende. Todos são elementos relacionados ao Capital Humano e sua constituição, considerados importantes para o setor.

Dessa maneira, as cooperativas precisam estar atentas a seus processos de Gestão do Conhecimento, considerando que devem ser constantemente avaliadas para indicar o nível de maturidade desses processos, de modo que possam ser aperfeiçoados caso haja a necessidade.

7. Considerações Finais

A indicação de estudos futuros remete à identificação de como as cooperativas compreendem a Gestão do Conhecimento e quais ações estão sendo desenvolvidas dessa gestão e de suas melhorias. Bem como remete a identificar o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento das empresas cooperativistas e correlacionar os índices do diagnóstico e a maturidade da Gestão do Conhecimento com o processo de inovação delas mesmas. Além disso, remete a identificar como são realizadas as tomadas de decisões sobre a criação interna ou aquisição externa do conhecimento e seu descarte, bem como quais as fontes do conhecimento dessas organizações.

Referências

- Al-Ashaab, A. et al. (2012). Knowledge-based environment to support product design validation. *Knowledge-Based Systems*, 26, 48-60.
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2012). Human capital investments and employee performance: an analysis of IT Services Industry. *Management Science*, 641-658.
- Basseto, B. J. (2011). Gestão do conhecimento como diferencial competitivo nas organizações. *Revista Eletrônica Administração: Gestão & Tecnologia*, Minas Gerais, 1 (1).
- Bernini, D. S. D., Naas, I. A., Garcia, S., & Garcia, R. G. (2014). Cenário da formação profissional em agronegócio no Brasil. *Enciclopédia Biosfera*, Goiânia, 10 (18).
- Binotto, E., Stradiotto, E. S., & Simioni, F. J. (2011). Criação e uso do conhecimento nas comunidades de práticas: o contexto de uma cooperativa agrícola. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Minas Gerais, 13 (3).
- Bouding, K. E. (1980). Capital and interest. In: *The New Encyclopedia Britannica* (Vol. 3, 15. ed.).
- Brito, L. M. P. (2008). Gestão do conhecimento instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. *Cadernos de Educação*, Pelotas.
- Brito, L. M. P., Oliveira, P. W. S., & Castro, A. B. C. (2012). Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 1341-1366.
- Brito, L. M. P., Galvão, A. P., & Oliveira, P. W. S. (2013). Gestão do conhecimento em empresa internacional de energia. *Informação & Sociedade*, João Pessoa, 23 (1), 93-103.
- Brito, L. M. P., & Castro, A. B. C. (2014). Descarte do conhecimento como estratégia de inovação: um estudo em uma instituição pública de educação não-formal no Nordeste do Brasil. *Holos*, 4.
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (1999). *The knowledge management fieldbook*. Pearson Educations Limited.
- Caldas, P. T. (2008). *A dinâmica de conversão interorganizacional do conhecimento em espaços físicos, virtuais e mentais em uma rede de cooperação no setor de confecções*. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora Senac.
- Chua, A. Y. K., & Goh, D. H. (2008). Untying the knot of knowledge management measurement: a study of six public service agencies in Singapore. *Journal of Information Science*, 34 (3), 1-16.
- Costa, I. (2009). Diagnóstico de gestão do conhecimento como mecanismo para criação de valor: um estudo exploratório no SEBRAE-PB. *Revista Gestão Industrial*, 5 (2), 80-98.
- Coutinho, C., & Lisbôa, E. (2011). Sociedade da informação, do conhecimento e da aprendizagem: desafios para a educação no século XXI. *Revista de Educação*, 18 (1), 5-22.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Métodos e aplicações práticas. Rio de Janeiro: Campus.
- Farias, A. R. R. (2011). Algumas considerações analíticas sobre a gestão do conhecimento no Brasil. *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro.
- Fayard, P. M. (2006). Gerenciar pela criação do conhecimento. O caminho japonês para a sociedade do conhecimento. *Comunicação & Sociedade*, São Paulo.
- Garcia, O. P. G., & Garcia, E. (2005). Reflexões para o desenvolvimento do Agronegócio na Nova Economia Institucional. 2º *Seminário Nacional Estado e Políticas Sociais no Brasil – Unioeste*. Cascavel.
- Kankanhalli, A., & Tan, B. (2005). Knowledge management metrics: a review and directions for future research. *International Journal of Knowledge Management*, 1 (2), 20-32.
- Kuniyoshi, M. S., Santos, S. A. D., Gaspar, M. A., & Donaire, D. (2013). Institucionalização do Knowledge Based View: um estudo das práticas gerenciais de gestão do conhecimento e suas

- contribuições para a competitividade das empresas do setor elétrico-eletrônico. *Revista de Administração da Unimep*, 11(2), 1-30.
- Meihame, B., & Meihame, H. (2014). Knowledge management a way to gain a competitive advantage in firms (Evidence of Manufacturing Companies). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 80-91.
- Mills, A. M., & Smith, T. A. (2015). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15 (1), 156-171.
- Miranda, G. J., Santos, L. A. A., Nova, S. P. C. C., & Júnior, E. B. C. (2013). A teoria do capital humano e as contribuições acadêmicas dos doutores em Ciências Contábeis no Brasil. *Revista Ambiente Contábil*, Rio Grande do Norte, 5 (1).
- Nagaoka, M. P. T., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Nagaoka, A. (2011). Gestão de uma fazenda experimental utilizando o Balanced Scorecard. *Latin American Journal of Business Management*.
- Neto, S. B. (2009). Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas.
- Nonaka, I. (1991). *A empresa criadora de conhecimento*. Harvard Business.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Popadiuk, S. (2009). Gestão do conhecimento de reclamações de clientes em Call Centers. *Revista de Administração Mackenzie*, 10 (2), 135-163.
- Presno, N. (2001). As cooperativas e os desafios da competitividade. *Estudos Sociedade e Agricultura*, (17).
- Probst, G. et al. (2002). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Samuel, K. E., Goury, M.-L., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2011). Knowledge management in supply chain: an empirical study from France. *Journal of Strategic Information Systems*, 20, 283-306.
- Shelman, M., & Connolly, A. J. (2012). The human capital issue: ensuring the future of food and agribusiness. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15.
- Silva, I. F., & Binotto, E. (2013). O conhecimento e a aprendizagem organizacional no contexto de uma organização rural. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, 3 (1).
- Snell, S., & Dean, J. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 476-504.
- Souza, C. S. (2012). Gestão de pessoas no agronegócio – estudo com colaboradores de uma suinocultura em Mato Grosso. *V Congresso UFV de Administração e Ciências Contábeis e II Mostra Científica*, Viçosa, MG.
- Souza, D. L., Sousa, J. S., Ferrugini, L., & Zambalde, A. L. (2013). Teorias da aprendizagem e gestão do conhecimento: um alinhamento teórico. *Pensamento Contemporâneo em Administração*.
- Souza, U. R., & Braga, M. J. (2007). Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: um estudo de caso da COMIGO. *Gestão & Produção*, 14 (1), 169-179.
- Squirra, S. C. M. (2010). Sociedade do conhecimento. *Comunicação & Sociedade*, São Paulo, 27 (45).
- Okunoye, A., & Karsten, H. (2002). Where the global needs the local: variation in enablers in the knowledge management process. *Journal of Global Information Technology Management*, 5 (3), 12-31.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about-how people and organizations create, represent and use, knowledge*. Arlington, Texas: Schema Press.
- Valentim, M. L. P. (2008). Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, 1 (1).

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados