

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA COMMONKADS PARA IDENTIFICAÇÃO DO
CONHECIMENTO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDIT**

GEISON ROLF REZENDE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

GISLAINE MAIER ANTONELI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA COMMONKADS PARA IDENTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas têm enfrentado grandes desafios em transformar o conhecimento em ativo financeiro que lhe agregue valor. Este tipo de ativo é difícil de mensurar, não expressam valores monetários, mas, trazem vantagens competitivas para elas.

Fundamental para sua sobrevivência, a gestão do conhecimento (GC) tem recebido bastante atenção nas organizações. Com a evolução dos processos, desenvolvimento acelerado do mercado e a alta competitividade, a retenção, difusão ou o compartilhamento do conhecimento leva as organizações a refletirem cada vez mais sobre a sua importância. Este fato tem trazido para o mundo acadêmico e empresarial, cada vez mais sua discussão. Corroborando com isto, a academia tem buscado muitos estudos sobre gestão do conhecimento e estes estão sendo realizadas no campo da Administração, com o objetivo de sistematizar os conceitos, as práticas e as contribuições para aumentar o poder de competição das empresas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; EISENHARDT; SANTOS, 2000; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; DALKIR, 2005).

O direcionamento dado à gestão do conhecimento dentro dos processos organizacionais ainda é bastante reduzido, para uma plena gestão dos processos, as perspectivas e atividades intensivas em conhecimento devem ser relacionadas e representadas (ABECKER, 2000). Autores como Nonaka e Takeuchi (1995) apontam o conhecimento como recurso básico e como fator produtivo mais importante no contexto organizacional. O conhecimento organizacional deriva da soma do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização como expõem Nonaka e Takeuchi (1997), fruto de um intercâmbio sinérgico, contínuo e dinâmico entre o conhecimento tácito e o explícito. A tecnologia, como instrumento de transmissão, facilita sua partilha e não substitui os recursos humanos. Ela é apenas facilitadora do processo, pois “a tecnologia isoladamente não transforma uma empresa em criadora do conhecimento” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.171).

Uma cooperativa, sendo ela do ramo financeiro ou não, é um tipo de instituição ao qual sua finalidade é econômica e não lucrativa. Pode-se concluir ainda que, o modelo cooperativista visa o trabalho colaborativo, prevalecendo a gestão democrática, sendo este um movimento tido como uma alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes (ROCHA et al. 2012).

Diante deste cenário, as cooperativas de crédito como instituições baseadas em conhecimento, necessitam preservar suas bases de informações. Estas informações, sejam elas de ordem tecnológica ou humana, possibilitam que elas atendam às necessidades de seus cooperados através de produtos e serviços financeiros. Por se tratar de um ramo de atividade que necessita de extrema capacidade de absorção de conhecimento, o seu compartilhamento é algo indispensável para manter a perenidade das instituições. Para uma cooperativa de crédito, a compreensão da utilização do conhecimento no desenvolvimento de suas diversas atividades intensivas, com base em conhecimento por parte de seus colaboradores, faz-se necessária para manutenção do conhecimento interno. A captura, produção, utilização e armazenamento do conhecimento é uma questão de suma importância para as empresas, universidades públicas e privadas e organizações (WHITE, 2002).

É importante frisar que nos estudos sobre gestão do conhecimento, muitas práticas e iniciativas já foram identificadas e vêm sendo adotadas por empresas (KUNIYOSHI; SANTOS, 2005). No entanto, como há diferentes níveis e estágios nas organizações, a intensidade de adoção dessas práticas, técnicas e conceitos podem variar entre as empresas. Isto se deve, sobretudo, pela oscilação de fatores do ambiente externo e de seu impacto sobre as organizações

e seu ambiente interno. A intensidade da adoção não depende somente de fatores externos à empresa, mas também, dos fatores internos, tais como: interesse e visão dos gestores em relação às práticas, técnicas e conceitos a serem adotadas; competências para se reconhecer a importância do conhecimento e a relevância e necessidade do seu gerenciamento eficaz (KUNIYOSHI et al. 2013).

O presente artigo apresenta como objetivo a aplicação da metodologia CommonKADS (SCHREIBER et. al. 2002) no desenvolvimento das atividades operacionais ligadas a contratação de operações de crédito rural, em uma instituição financeira. Para isso, ela foi aplicada em uma Cooperativa de Crédito, localizada na região centro sul do estado do Paraná. Através da utilização desta metodologia, o estudo buscou entender e compreender como é gerido o conhecimento nesta instituição e buscar compreender como é feita a disseminação deste conhecimento interno a organização.

Como parte da justificativa para a realização deste estudo, é importante destacar que o tema gestão do conhecimento em cooperativas de crédito tem recebido atenção de pesquisadores, tais como: Rocha et al. (2012); Kroth (2014); Brito et al. (2016); Matoso Silva, Santos e Rautenberg (2017).

Para compreensão da pesquisa, além da parte introdutória, o presente estudo foi estruturado da seguinte forma: (i) no desenvolvimento foram apresentados a revisão da literatura sobre gestão do conhecimento e o contexto da organização pesquisada; (ii) procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa; (iii) aplicação da metodologia CommonKADS; (iiii) e as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão do conhecimento

Como ativo intangível, o conhecimento tem se tornado um importante instrumento de vantagem competitiva das organizações. No mundo dos negócios, o interesse por ele acentua-se com a comprovação de que o valor de mercado de algumas empresas chega a ser inúmeras vezes maior do que o valor do patrimônio financeiro e físico que possuem (SATO; SILVA; DRAGO, 2013). Stewart (1998) descreve o conhecimento como um ativo intangível que representa o capital intelectual de uma organização. As competências, habilidades, a criatividade, as ideias e ações de inovação ou de aprimoramentos de processos, podem ser consideradas capital intelectual das organizações (FONSECA; TORRES, 2008).

Muitos autores argumentam que o conhecimento é o ativo intangível mais importante nas organizações, e o capital intelectual é o fator preponderante nesse processo (EDVINSSON; MALONE, 1997; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; RASTOGI, 2003).

O “conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentando, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 16). Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam o lado humanístico do conhecimento e o desafio de extração e criação do conhecimento das pessoas, que está inserido nas experiências individuais e em todos os modelos mentais existentes.

A forma como as organizações conduzem o conhecimento tem sido um dos grandes desafios das organizações contemporâneas. Portanto, gerenciar o seu ambiente para que seja possível criar conhecimento. Os ativos tradicionais, físico e financeiro certamente não desaparecerão, mas, o ativo conhecimento, face a importância crescente, será o ativo mais importante para as organizações (STEWART, 2002). Teixeira Filho (2000, p. 220) argumenta que “a gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”.

Com o passar dos anos, a evolução das sociedades e os desafios constantes dos modelos de gestão, nota-se que as organizações precisam enfrentar estas mudanças e necessitam repensar estruturas voltadas para a valorização do recurso de conhecimento. A criação e o compartilhamento dos ativos intangíveis passam a ser decisivos na competitividade das mesmas (SATO; SILVA; DRAGO, 2013).

Para se manterem competitivas no mercado, as organizações precisam buscar novas maneiras e boas práticas para criar conhecimento e aprendizagem organizacional. “Os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas” (NONAKA, 2000, p. 31). Leonard-Barton (1998) corrobora que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence. As organizações não podem criar conhecimento sem os indivíduos. Elas podem disseminar mecanismo de incentivo para apoio as pessoas criativas. Mais importante do que gerar ou adquirir conhecimentos, as empresas devem cuidar para que ele seja catalogado, transferido, assimilado e principalmente, seja utilizado (BEHR; NASCIMENTO, 2008).

A criação do conhecimento para as organizações envolve a capacidade de captar, criar, acumular, explorar e desenvolver o conhecimento. Esta “criação acontece quando o conhecimento dos indivíduos passa a ser cristalizado como parte da organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 83). Porém, a criação não é uma “simples compilação de fatos, mas, um processo humano singular e irreduzível, que não se produz com facilidade” (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 15). “As ideias causam maior impacto quando são amplamente compartilhadas, e não quando mantidas em poucas mentes” (GARVIN, 2000, p. 68).

O compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionais entre os indivíduos, formam uma componente chave do sistema de gestão do conhecimento (BARTOL; SVRIVASTAVA, 2002). Szulanski (2000) discute a transferência do conhecimento, observando que essa transferência não deve ser vista como um simples ato de repasse, e sim, como um processo constituído de diferentes estágios.

Meyer e Sugiyama (2007) apontam que o conhecimento individual é considerado um pré-requisito para o conhecimento organizacional visto que ele contribui com o conhecimento técnico, consolidando uma estrutura de comunicação organizacional. Para as autoras Sato, Silva e Drago (2013), o processo de criação do conhecimento organizacional é criado pelas seguintes fases: compartilhamentos do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificação de conceitos; construção de arquétipo ou protótipo e a difusão interativa do conhecimento. E, nesse sentido torna-se necessária a distinção entre os dois tipos de conhecimento: explícito e tácito.

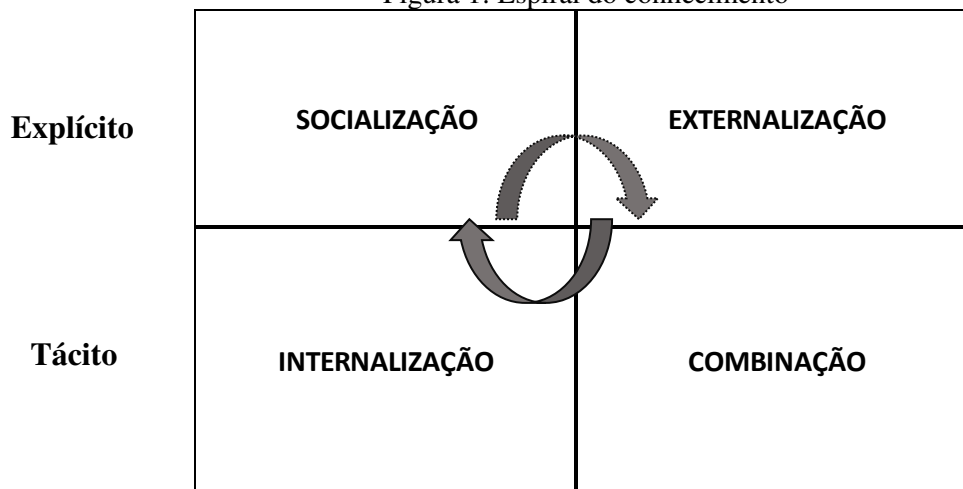
O conhecimento tácito é definido como conhecimento subjetivo, sendo resultado de experiências e estudo, reprodução ou armazenamento em documentos, é extremamente pessoal e de difícil formalização, o que dificulta sua transferência e compartilhamento. Já o conhecimento explícito é objetivo, pode ser codificado, sistematizado e compartilhado, é de natureza declarativa e está formalizado em manuais, relatos, pesquisas, relatórios e é de uma linguagem formal e sistemática (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; URIARTE, 2008; DALKIR, 2005). Os dois tipos de conhecimento são complementares do conhecimento organizacional, sendo que o conhecimento tácito se torna fator importante indispensável para o entendimento do explícito por meio da interação dinâmica entre eles (URIARTE, 2008).

O espiral do conhecimento exposto por Nonaka e Takeuchi (1997) é decorrente de quatro processos que apresentam a conversão do conhecimento, conforme exposto abaixo:

- a) Processo de socialização: compreende o conhecimento tácito adquirido principalmente pela experiência;
- b) Processo de externalização: busca transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito, utilizando-se de diálogo e reflexão coletiva. Neste processo ele pode ser registrado;
- c) Processo de combinação: compreende a conversão de conhecimento implícito em explícito. Nele há a troca de conhecimento entre os indivíduos;

d) Processo de internalização: busca transformar conhecimento explícito em conhecimento tácito, através das experiências adquiridas pelos indivíduos.

Figura 1: Espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

A Gestão do Conhecimento (GC) é um tema bastante referenciado e estimado de grande relevância para a academia e para o mundo dos negócios. Ela tem conquistado expressividade no que se refere às estratégias organizacionais que visam buscar a máxima eficiência das empresas (KINGSTON; MACINTOSH, 2000). Considerada uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, está enraizada nos indivíduos das organizações, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes (QUINN; BARUCH; ZIEN; 1997) e menos flexíveis para reagir às incertezas do ambiente (THOMKE; REINSTEIN, 1998).

De acordo com Hartung e Oliveira (2013), a GC é uma estrutura que pode auxiliar os gestores no tratamento de ativos intelectuais, provocando ações e comportamentos que permitem o reconhecimento do conhecimento necessário para a organização, proporcionando que este seja absorvido, inventado, compartilhado e utilizado para atingir os objetivos da organização. Ela engloba as práticas e metodologias de gestão da informação, quando diz respeito principalmente aos processos relacionados à captura e armazenamento de uma parcela do conhecimento tácito (LEITE; SOUZA COSTA, 2007).

2.2. Contexto da organização: Cooperativa de Crédito

Compreender a particularidade da cooperação humana vem sendo, há muito anos, uma preocupação cíclica de teóricos e estudiosos, de várias áreas do conhecimento. “Cooperar é atuar junto, de forma coordenada, no trabalho ou nas relações sociais para atingir metas comuns. As pessoas cooperam pelo prazer de repartir atividades ou para obter benefícios mútuos” (CAMPOS et al. 2003, p. 25). Neste sentido, faz-se importante distinguir a cooperação do cooperativismo, como dois processos distintos que não possuem, necessariamente, ligação direta (CAMARGO, 1960; FLEURY, 1986; SINGER, 2002).

As cooperativas para Camargo (1960) e Fleury (1986), tratam-se de um modelo de estrutura organizacional, uma associação de auto-gestão de indivíduos, conduzida por princípios de igualdade no que tange tanto à propriedade, como também a gestão e a repartição de recursos. “O cooperativismo é um movimento social ou uma doutrina, cuja corrente hegemônica é a *rochdaleana*, que foca na preocupação política de transformação social” (SORDI; BINOTTO; RUVIARO, 2014, p.120).

O cooperativismo no Brasil teve seu regime jurídico definido na Lei 5.764/71 (BRASIL, 1971). Em 2009, foi instituída a Lei Complementar 130/2009, que dispõe sobre as

cooperativas de crédito no Brasil (BRASIL, 2009), objeto de estudo desta pesquisa. Como instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional, o seu funcionamento e regulamentação são definidos pelo Conselho Monetário Nacional e sua fiscalização é exercida pelo Banco Central do Brasil.

Na Quadro 1 a seguir pode-se compreender a importância do cooperativismo de crédito comparado aos outros ramos de cooperativas no Brasil. Atualmente o crédito é o segundo maior ramo em número de cooperativas, ocupa a primeira posição em número de cooperados e a terceira em número de empregados.

Quadro 1: Número de cooperativas, cooperado e empregados

Ramos	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Agropecuário	1.592	1.015.956	164.320
Consumo	121	2.992.370	13.820
Crédito	1.040	5.725.580	39.396
Educacional	301	61.659	4.286
Especial	6	247	7
Habitacional	220	120.980	1.038
Infraestrutura	130	934.892	6.496
Mineral	85	87.190	187
Produção	252	11.600	3.387
Saúde	852	264.597	92.139
Trabalho	981	226.848	1.929
Transporte	1.025	140.151	11.862
Turismo e Lazer	25	1.696	18
Total	6.630	11.583.766	338.885

Fonte: Sistema OCB/Gedeg (2013).

As Cooperativas de Crédito, como instituição financeira, têm por objetivo desenvolver programas de assistência financeira e de prestação de serviços aos cooperados, com a finalidade de oferecer adequado atendimento às suas necessidades de crédito, contribuindo para torná-los independentes de outras instituições financeiras públicas e privadas (ETGETON et al. 2006). Com o passar dos anos, elas passaram a oferecer outros produtos financeiros aos seus cooperados, não somente o crédito, ampliando assim seu portfólio de produtos.

No Brasil, a primeira cooperativa de crédito nasceu em 1902, no distrito de Linha Imperial, na cidade gaúcha de Nova Petrópolis. “Essa foi a primeira cooperativa de crédito da América Latina, a Caixa de Economia e Empréstimo Amstad [...] atual Sicredi Pioneira- RS” (MEINEN; PORT, 2012, p. 102).

As cooperativas de crédito são classificadas de acordo com a forma como que elas se relacionam com seus cooperados. As de primeiro grau são as que atendem diretamente seus cooperados, denominadas cooperativas singulares. As de segundo grau são as centrais, que envolvem várias singulares de uma mesma região e ramo de atuação, com o objetivo de organizar e ganhar escala, promovendo assim o desenvolvimento dessas cooperativas. As de terceiro grau são as confederações que envolvem várias cooperativas centrais e atuam em âmbito nacional junto aos órgãos normativos e governamentais (VILELA; NAGANO; MERLO; 2007).

Para o melhor entendimento das discussões e dos resultados do presente estudo, optou-se por apresentar uma breve contextualização do objeto da pesquisa em questão, no caso, uma cooperativa de crédito situada na região Centro Sul do estado do Paraná, a qual será mantida a identificação em sigilo.

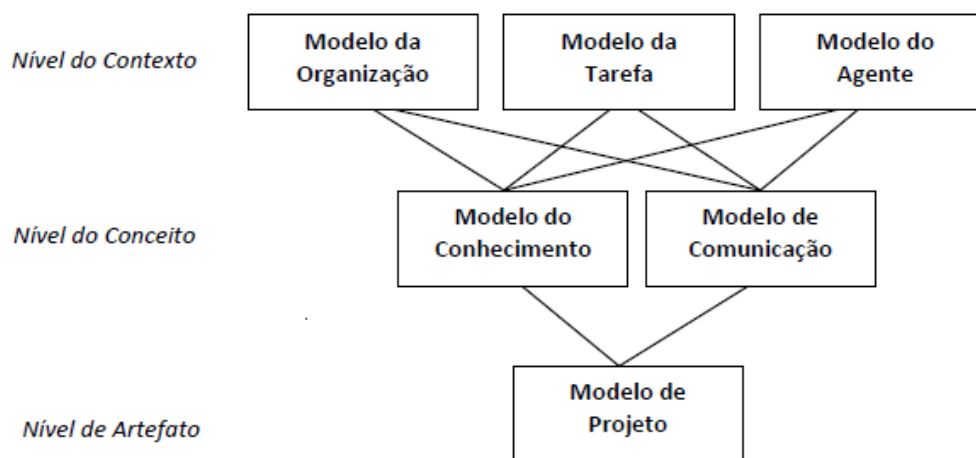
A cooperativa de crédito abordada, faz parte de um sistema cooperativo e possui 17 agências. Em seu portfólio, possui uma imensa quantidade de produtos e serviços oferecidos para seus cooperados. Diante de um cenário altamente competitivo como é o do setor bancário, a cooperativa busca constantemente a observação do mercado em que atua para poder oferecer aos seus cooperados/clientes os melhores produtos e serviços.

3.METODOLOGIA

A metodologia CommonKADS, desenvolvida na área da engenharia do conhecimento, consiste em métodos para a sistematização do conhecimento de forma estruturada, de fácil controle e repetitiva. Para Schreiber et al. (2002, p.7) a “engenharia do conhecimento permite focar as oportunidades e gargalos a respeito de como as organizações desenvolvem, distribuem e aplicam seus recursos de conhecimento, de modo a fornecer as ferramentas para a gestão do conhecimento corporativo”.

O CommonKADS possui um conjunto preestabelecido de modelos em forma de planilhas, onde que cada uma foca em um aspecto específico. Elas fornecem uma visão ampla e geral, com elementos definidos conforme a seguir: modelo de organização; modelo de tarefas; modelo de agentes; modelo de conhecimento; modelo de comunicação e modelo de projeto. Abaixo segue sua estrutura:

Figura 2 – Estrutura da metodologia CommonKADS



Fonte: Adaptado Schreiber (2002).

Este tipo de metodologia visa permitir um tratamento adequado do conhecimento organizacional, possibilitando o desenvolvimento e a estruturação de um Sistema de Gestão do Conhecimento, distribuído em um conjunto de etapas (SCHREIBER et al. 2002). Ainda segundo autor, o modelo de organização constrói a análise das principais características da organização, visando identificar problemas e oportunidades para os sistemas de conhecimento atuarem, além de estabelecer a viabilidade e avaliar impactos. Ela surge do propósito que o conhecimento pode ser moldado em um sistema, tendo como objetivo a melhoria da qualidade, produtividade e agilidade na tomada de decisão (VIEGAS et al. 2006).

Para utilizar o CommonKADS não é necessário que todos os modelos sejam construídos. Por se tratar de uma metodologia flexível e utilizável em diversos contextos de análise organizacional voltadas para GC, nesta pesquisa foram utilizados os modelos de organização, tarefa e agentes. Segundo Dias e Pacheco (2009) “[...] os modelos da organização, de tarefa e do agente analisam o ambiente organizacional e os correspondentes fatores de

sucesso críticos para um sistema de conhecimento”. Ribeiro Junior (2010) afirma que com foco nestes três elementos é possível mapear um cenário mínimo dos ativos de conhecimento em determinado contexto organizacional, funcionando como subsídio para processos de retenção de conhecimento. Estas informações permitem o entendimento da realidade da organização e a visualização dos detentores do conhecimento organizacional, sendo considerados nesta pesquisa como fundamentais para a aplicação do modelo proposto.

O presente estudo assumiu a caracterização de pesquisa qualitativa, que é aquela em que o investigador coleta afirmações de conhecimento utilizando como base experiências individuais, com significados sociais construídos para desenvolver uma teoria (CRESSWELL, 2010). Para Richardson (1999, p.79) “[...] o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”. Levando em consideração que a abordagem qualitativa, enquanto instrumento de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques (GODOY, 1995b).

Em complemento a metodologia CommonKADS, foram aplicadas quatro entrevistas semiestruturadas com os colaboradores da área comercial da Cooperativa, sendo estes agentes a fonte responsável pelas informações da pesquisa. Para Roesch (2009, p. 159) “entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”. Trata-se de uma técnica que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um método de comunicação no qual determinada informação é transmitida (RICHARDSON, 1999). De acordo com Godoy (1995a) a entrevista se torna uma estratégia fundamental da investigação qualitativa.

Para Boni e Quaresma (2005, p. 75) “as entrevistas semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto”. Triviños (1987) afirma que a entrevista semiestruturada, para alguns tipos de pesquisa qualitativa, é um dos principais meios disponíveis para que o investigador realize a coleta de dados. Esse autor enaltece a entrevista semiestruturada pelo fato de acreditar que essa, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do pesquisador, oferece perspectivas possíveis para que o pesquisado disponha de liberdade e espontaneidade necessárias que enriquecerão a pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O CommonKADS proporciona uma visão ampla do conhecimento da organização, tornando explícito o conhecimento tácito das pessoas por meio da aquisição, descoberta ou aspectos do conhecimento.

Nesta etapa da pesquisa, foram apresentados os resultados da aplicação da metodologia CommonKADS com os colaboradores da Cooperativa de Crédito.

4.1 Modelo de organização

O modelo de organização da Cooperativa de Crédito é apresentado por uma sequência de planilhas, com a finalidade de contextualizar detalhadamente como ocorre o sistema de gestão do conhecimento da organização.

QUADRO 1- MO-1: ORGANIZAÇÃO

Modelo organizacional	Problemas e oportunidades
Problemas e oportunidades	Problemas:

	<p>A falta de material formal do conhecimento para os colaboradores desempenharem suas atividades.</p> <p>Inexistência de material centralizado com as informações do passo a passo para a contratação das operações de crédito rural.</p> <p>Oportunidades:</p> <p>Redução do tempo despendido na capacitação de novos colaboradores. Material com as atividades detalhadas para redução do tempo de aprendizagem</p> <p>Desenvolvimento de um manual com o passo a passo de contratação de operações.</p> <p>Compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores de toda a Cooperativa.</p>
Contexto organizacional	<p>Caracterização da empresa: Cooperativa de Crédito localizada na região Centro Sul do estado do Paraná, com sede no município de Prudentópolis -PR.</p> <p>A Cooperativa de Crédito atua com a função principal de oferecer produtos e serviços bancários aos seus cooperados, através de suas agências de atendimentos.</p> <p>Ela iniciou suas atividades no dia 25 de agosto de 1984. Atualmente possui 17 agências e conta com 215 colaboradores. Sua área de atuação abrange 41 municípios entre os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio de Janeiro.</p> <p>Missão: Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.</p>
Soluções	<p>Apresentar um instrumento de gestão do conhecimento para auxiliar no desenvolvimento das atividades operacionais para contratação das operações de crédito rural</p>

Fonte: elaborada pela pesquisa

No quadro acima temos a descrição do contexto organizacional da empresa. Nota-se que os problemas estão na materialização do conhecimento, o que acaba gerando uma oportunidade de melhoria para ela. Como solução, é apresentado um instrumento de gestão do conhecimento para a materialização das informações.

4.2 Modelo de agentes

O modelo de agentes é constituído pelo quadro dois, que tem por finalidade apresentar os envolvidos nas tarefas. Ele tem a finalidade de verificar a organização, envolvimento, comunicação, conhecimento, competências e responsabilidades que podem influenciar as decisões tomadas. Estes agentes são colaboradores da área comercial que atuam na função de assistentes de negócios. No quadro há também as informações das atividades desempenhadas pelos agentes.

Quadro 2 – MO2: agentes

Modelo de Agentes

Função	Assistente de negócios
Organização	Este agente tem como função o atendimento aos cooperados pessoas físicas, especificamente ligadas ao agronegócio. Dentro de suas principais atividades, estão a oferta de produtos e serviços, e a contratação de operações de crédito rural
Envolvimento	Gerenciamento da carteira de cooperados
Comunicação	Cooperados, colaboradores e prospects (futuros cooperados)
Conhecimento	Mercado financeiro, gerenciamento de risco, cooperados, conhecimento técnico dos produtos e serviços
Outras competências	Possuir a habilidade para atendimento de forma ágil e eficiente, efetividade nas negociações, proatividade. Facilidade de relacionamento com o público interno e externo
Responsabilidades e Regras	Responsabilidades: Conhecimento do cooperado, conhecimento das atividades técnicas, legislação bancária e conhecimento de mercado Restrições: Não possui autonomia de decisão no que tange ações relacionada a Cooperativa. Não tem autoridade de representação legal

Fonte: elaborada pela pesquisa

4.3 Tarefas dos agentes

Neste modelo, foram descritas as principais tarefas dos agentes a fim de apresentar os detalhes de cada uma. Foi possível delinear as tarefas que eram intensivas em conhecimento dentro do modelo da organização. Sua principal função foi de diagnosticar o conhecimento exercido pelos agentes e para quem é repassado o conhecimento adquirido. A descrição foi limitada as tarefas apresentadas abaixo.

Quadro 3 – MO-3: Descrição dos processos de negócio

Planilha MO-3			Descrição/detalhamento dos processos de negócio			
No.	Tarefa	Realizada por	Onde?	Ativo de conhecimento	Intensivo?	Relevância
1	Verificar enquadramento da operação	Assistente de negócios	Área comercial	Conhecimento dos produtos de crédito, mercado financeiro	Sim	5
2	Análise documental	Assistente de negócios	Área comercial	Conhecimento dos documentos necessário e aceitáveis para as operações, legislação, normas internas	Sim	2

3	Contratação da operação no sistema	Assistente de negócios	Área comercial	Conhecimento do sistema de contratação de operações, códigos e composições, informação específicas de cada operação	Sim	5
4	Coleta das assinaturas	Assistente de negócios	Área comercial	Documentos e check-list da operação	Não	1

Fonte: elaborada pela pesquisa

4.4 Descrição do componente conhecimento no domínio de preparação das avaliações de supervisão

A planilha abaixo traz a descrição dos principais bens de conhecimento da organização. Neste item, os ativos do conhecimento são listados. O primeiro trata-se de conhecimento para verificação do enquadramento da operação. A principal questão trata-se de quais critérios devem ser utilizados para o enquadramento. Entende-se que esta informação deve ser sistematizada. O conhecimento sobre a contratação da operação no sistema não está padronizado para os colaboradores.

A planilha MO-4 é o ponto focal para atividades de gestão do conhecimento, das quais há o interesse em descrever o conhecimento em nível detalhado e definir formas para o desenvolvimento e distribuição de conhecimento na organização abordada.

Quadro 4 – Planilha MO-4: Descrição dos ativos de conhecimento

Planilha MO-4			Descrição dos ativos de conhecimento			
Ativo de conhecimento	Possuído por	Usado em	Forma correta?	Lugar correto?	No tempo correto?	Qualidade adequada?
Conhecimento dos produtos de crédito, mercado financeiro e linhas de crédito	Assistente de negócios	1. Verificar enquadramento da operação	Não. As informações necessárias não estão documentadas e disponível para os agentes.	Sim	Sim	Não. Indefinição dos critérios dos materiais
Conhecimento do sistema de contratação de operações, códigos e composições, informação específicas de cada operação	Assistente de negócios	3. Contratação da operação no sistema	Não. As informações necessárias não estão documentadas e disponível para os agentes.	Sim	Sim	Não. Atualmente a informação não possui critérios definidos.

Fonte: elaborada pela pesquisa

4.5 Proposta de instrumento de conhecimento

Como parte da pesquisa, foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas com os colaboradores da área comercial da Cooperativa. A amostra foi composta por três colaboradores do sexo masculino e um do sexo feminino. O colaborador com maior tempo de trabalho na empresa possuía seis anos, e o com menor tempo dois anos e 6 meses. Todos os colaboradores entrevistados iniciaram suas atividades na empresa exercendo a função de atendimento ao

público pessoa física agro, e dentro suas atividades, estavam a elaboração de operações de crédito rural.

Com base nas entrevistas, pode-se notar que os mesmos tiveram dificuldades de aprendizagem no início de suas atividades na Cooperativa, por não haver material de apoio suficiente e também devido à complexidade das operações. Como relatado pelos colaboradores, as maiores fontes de conhecimento são o modelo e-learning (material online com as informações sobre os produtos da Cooperativa), e também o conhecimento repassado pelos demais colegas com maior experiência e tempo na função, como podemos ver nos relatos abaixo:

Entrevistado 2: *“Sempre que eu preciso, eu procuro o Sicrediaprende, tem os manuais lá, então praticamente quase tudo busco lá”*.

Entrevistado 3: *“Eu uso principalmente as ferramentas disponibilizadas pelos assessores via Regional, principalmente a ferramenta de crédito [...]”*.

Entrevistado 4: *“Quando tenho dúvida em fazer algo, eu pergunto para os meus colegas, é mais rápido [...], caso eles não saibam, daí recorro aos manuais e aos assessores da Regional”*.

Os entrevistados relatam que com o passar do tempo e a experiência adquirida, as dúvidas inerentes as operações tendem a ser menores. Este fato se confirma conforme relato:

Entrevistado 1: *“No começo a gente tem bastante de dificuldade, mas como o passar do tempo, as dúvidas que surgem diminuem e também já sei onde buscar as informações”*.

Com base no relato dos colaboradores, através das entrevistas e das planilhas do CommonKADS, dentre os instrumentos de gestão do conhecimento elucidado por Keyes (2006), pode ser aplicado neste caso o sistema de gestão do conteúdo. Este tipo de sistema gerencia os materiais e conteúdos utilizados nas atividades diárias de uma organização. Neste sistema de gestão de conteúdo, sugere-se algumas propostas baseadas nos resultados da pesquisa:

- Formalizar o passo a passo as atividades de contratação de crédito rural;
- Inserção das principais informações básicas inerentes a cada produto de crédito rural;
- Disponibilizar informações adicionais que não estejam nos manuais (impresso ou online);
- Gerenciamento das atualizações das versões do sistema de gestão de conteúdo.

Este material teria como enfoque, a disponibilização de forma rápida e prática das informações, contribuindo com o aprendizado do colaborador. Para a Cooperativa, este material apoiará a materialização do conhecimento, visto que conforme relato dos colaboradores, muitas informações são de conhecimento tácito dos colaboradores.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho apresentou a aplicação da metodologia CommonKADS para observação e identificação da gestão do conhecimento em uma Cooperativa de Crédito. Como parte integrante do procedimento metodológico, a pesquisa utilizou a metodologia CommonKADS como forma de registro das informações recebidas durante as entrevistas semiestruturadas com os colaboradores que estão ligados as operações de crédito rural.

Como base nos materiais coletados, nota-se que a grande dificuldade dos colaboradores está no início das suas atividades. Devido à complexidade, o processo de aprendizagem tende a ser mais lento, quando comparado com as outras atividades diárias do colaborador. Notou-se também, para os entrevistados, que a principal base de conhecimento deles é através do modelo e-learning, de materiais/planilhas disponibilizadas pela Regional da Cooperativa e do conhecimento repassado pelos colegas de trabalho.

Diante do exposto, foi proposto a Cooperativa um sistema de gestão de conteúdo. Este material seria composto com as principais informações básicas para contratação de crédito rural, o passo a passo com as descrições de cada etapa e a disponibilização do sistema de forma ágil e atualizada. A pesquisa demonstrou que a maior dificuldade do colaborador está em seu ingresso na função. Entende-se que com isso, grande parte das dúvidas dos colaboradores inerentes as atividades estariam inseridas no material, facilitando assim o seu desenvolvimento. Para a Cooperativa, ele se tornaria um sistema de gestão de conhecimento, preservando assim o conhecimento na Cooperativa.

Como sugestão de pesquisas futuras, propõe-se desenvolver estudos longitudinais sobre como essas soluções possam ser implantadas e testadas em outras áreas da Cooperativa de Crédito, assim, mensurando a sua efetividade em diferentes áreas da organização.

6 REFERÊNCIAS

ABECKER, A. et al. Information supply for business processes: coupling workflow with document analysis and information retrieval. **Knowledge-based systems**, v. 13, n. 5, p. 271-284, 2000.

BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.

BEHR, R. R.; NASCIMENTO, S. P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cadernos Ebape. br**, v. 6, n. 1, p. 1-11, 2008.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BRASIL. LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971 – **Política Nacional de Cooperativismo**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm> Acesso em: 29 de outubro de 2017.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 130, DE 17 DE ABRIL DE 2009 – **SISTEMA NACIONAL DE CRÉDITO COOPERATIVO**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp130.htm> Acesso em: 29 de outubro de 2017.

CAMARGO, L. C. **Cooperação e cooperativismo**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1960.

CAMPOS, F. C. A. et al. Cooperação e aprendizagem on-line. **Rio de Janeiro: DP&A**, v. 168, p. 21, 2003.

CRESSWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. **Porto Alegre: Artmed**, 2010.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital**. 12. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BRITO, E. M. et al. A Gestão do conhecimento no contexto amazônico: um estudo em cooperativas de crédito. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 2, 2016.

- DIAS, M. M.; PACHECO, R. C. dos S. Uma visão geral de metodologias para desenvolvimento de sistemas baseados em conhecimento. **Revista de Ciência da Informação**, v. 10, n. 5, 2009.
- EDVINSSON, L., MALONE, M. S. **Intellectual capital**: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. New York: Harper Business, 1997.
- EISENHARDT, K. M.; SANTOS, F. M. **Knowledge-based view: a new theory of strategy?** Palo Alto: Stanford University. 2000.
- ETGETON, A. A. et al. Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil. **Maringá Management**, v. 2, n. 1, 2006.
- FLEURY, M. T. L. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo, SP: Global, 1983.
- FONSECA, A. F.; TORRES, F. Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional: Organizational Knowledge Assessment- Método OKA. Brasília: **Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica**- CT-GCIE, 2008.
- GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. **Harvard Business Review**. **Gestão do conhecimento**, v. 4, p. 50-81, 2000.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- HARTUNG, K.; OLIVEIRA, M. Communities of Practice: creating and sharing knowledge. **REGE-Revista de Gestão**, v. 20, n. 3, p. 407-422, 2013.
- KEYES, J. **Knowledge management, business intelligence, and content management: the IT practitioner's guide**. Auerbach Publications, 2006.
- KINGSTON, J.; MACINTOSH, A. Knowledge management through multi-perspective modelling: representing and distributing organizational memory. **Knowledge-Based Systems**, v. 13, n. 2, p. 121-131, 2000.
- KROTH, J. C. **A gestão estratégica de operações a partir da governança cooperativa e da gestão do conhecimento**, 2014. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc), Santa Cruz do Sul, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/794?mode=full>>. Acesso em: 19 de nov. de 2017.
- KUNIYOSHI, M. S. et al. 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**, v. 11, n. 2, 2013.
- KUNIYOSHI, M. S.; SANTOS, S. A. dos. Práticas inovadoras de gestão do conhecimento: estudo de caso em empresas de tecnologia intensiva. In: International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management, 4th, Lisboa, 2005. Anais...Oakland, IAM, 2005.
- LEITE, F. C. L.; SOUZA COSTA, S. M. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência da Informação**, v. 36, n. 1, 2007.

LEONARD-BARTON, D. Nascentes do saber: **criando e sustentando as fontes da inovação**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MATOSO SILVA, L. F.; SANTOS, J. R. dos; RAUTENBERG, Sandro. Gestão do conhecimento em uma cooperativa de crédito: uma proposta à preservação do conhecimento operacional. **Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação - Ciki**, [S.l.], v. 1, n. 1, set. 2017, Foz do Iguaçu. Disponível em: <<http://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/250>>. Acesso em: 29 out. 2017.

MEINEN, E, PORT, M. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília. CONFEBRAS, p. 430, 2012.

MEYER, B.; SUGIYAMA, K. The concept of knowledge in KM: a dimensional model. **Journal of Knowledge Management**, vol 11, n.1, p. 17-35, 2007.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. In: **Knowledge and social capital**. p. 119-157, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: Harvard Business Review. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 27-49.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. **Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies**. New York: Free Press, 1997.

RASTOGI, P. N. The nature and role of IC: Rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth. **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, n. 2, p. 227-248, 2003.

RIBEIRO JUNIOR, D. I. **Modelo de Sistema Baseado em Conhecimento para apoiar processos de tomada de decisão em Ciência e Tecnologia**. (2010). 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Departamento de Engenharia de Conhecimento, UFSC, Florianópolis, 2010. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2011/10/Divino-Ignacio-Ribeiro-Junior1.pdf>>. Acesso: 25 de outubro de 2017.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: **métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, P. R. Z. et al. Cooperativismo de crédito solidário: diagnóstico da cooperativa na competência do saber orientada para o conhecimento. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 11, n. 20, 2012.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SATO, K. A. S.; SILVA, H. N.; DRAGO, I. A gestão do conhecimento sob a perspectiva das sete dimensões: o caso do projeto perfis profissionais para o futuro da indústria. **Informacao & Informacao**, v. 18, n. 1, p. 142-168, 2013.

SCHREIBER, G. et al. **Knowledge Engineering and Management: the CommonKADS Methodology**. MIT Press: Cambridge, 2002.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

SORDI, V. F.; BINOTTO, E.; RUVIARO, C. F. A cooperação e o compartilhamento de conhecimentos em uma cooperativa de crédito. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 119-134, 2014.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STEWART, T. A. **Capital intelectual - a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 82, n. 1, p. 9-27, 2000.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

THOMKE, S.; REINERTSEN, D. Agile product development: managing development flexibility in uncertain environments. **California Management Review**, v. 41, n. 1, p. 8-30, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

URIARTE, F.A. **Introduction to Knowledge Management**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.

VIEGAS, C. V. et al. Diagnóstico organizacional de gestão do conhecimento proposto pelo CommonKADS: uma análise sob a perspectiva do alinhamento estratégico. **XXVI ENEGEP**, Fortaleza, p. 1-9, 2006.

VILELA, D. L.; NAGANO, M. S.; MERLO, E. M. Aplicação da análise envoltória de dados em cooperativas de crédito rural. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. SPE2, p. 99-120, 2007.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WHITE, D. **Knowledge Mapping and Management**. IGI Publishing, 2002.