

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

DANIEL FROSSARD PAPINI

**USANDO A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO PARA A
TOMADA DE DECISÃO**

Belo Horizonte

2017

DANIEL FROSSARD PAPINI

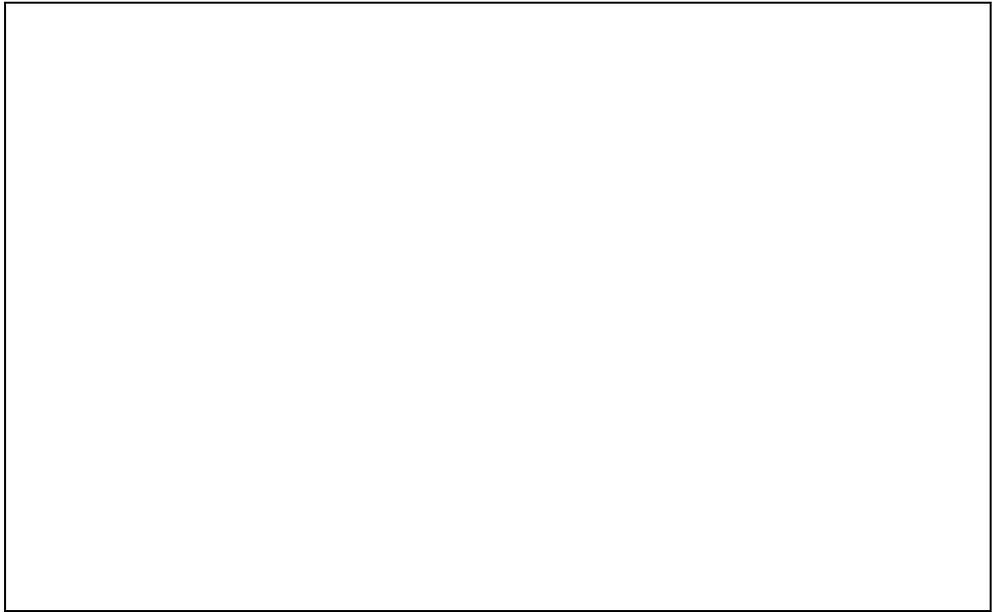
**USANDO A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO PARA A
TOMADA DE DECISÃO DA MONOGRAFIA**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão da Informação e Pessoas - GIP da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão da Informação e Pessoas.

Orientador: Prof^a. Mônica Erichsen Nassif

BELO HORIZONTE

2017





Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão da Informação e Pessoas – GIP intitulado “**Usando a Gestão da Informação e Conhecimento para a tomada de decisão**” autoria de **Daniel Frossard Papini**, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif
Curso Gestão da Informação e Pessoas
Escola de Ciência da Informação – UFMG
Orientadora

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula
Curso Gestão de Informação e Pessoas
Escola de Ciência da Informação - UFMG

Data de aprovação: Belo Horizonte, 29 de agosto de 2017

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo cuidado inexprimível, para superar os problemas, dar forças para enfrentar os desafios diários e iluminar os caminhos a seguir;

A minha professora e orientadora, Mônica Erichsen Nassif, pelo incentivo, por todo apoio oferecido e a sua dedicação e competência na orientação deste trabalho;

Aos coordenadores do curso e demais professores, pelo conhecimento adquirido;

Aos meus pais, irmãos e demais familiares pelo carinho e atenção durante essa jornada que sempre apoiaram e confiaram;

A Mariana, minha esposa, meu amor e grande companheira, pela compreensão e por sempre ter me dado forças;

Ao pessoal do Sistema OCEMG, em especial ao presidente Ronaldo Scucato, pelo incentivo e pelas oportunidades recebidas.

Aos entrevistados que participaram das pesquisas, que me acolheram e permitiram a realização deste trabalho.

Aos amigos, colegas e a todos que fazem parte da minha vida e que, de certa forma, me ajudaram a alcançar mais este objetivo.

A essência do conhecimento consiste em
aplicá-lo, uma vez possuído.

Confúcio

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo fundamental identificar se a Gestão da Informação e do Conhecimento tem sido determinante para auxiliar o processo de tomada de decisão no Sistema OCEMG. E se justifica no fato de vivenciarmos a era da informação e do conhecimento e este ser um insumo necessário para gerar inteligência, fator diferencial de competitividade. A pesquisa descritiva foi realizada em caráter qualitativo, utilizando o método de estudo de caso. A partir de sete entrevistas realizadas com funcionários do Sistema OCEMG, sendo: um representante da diretoria, três atores que atuam diretamente na área de armazenamento e produção de informação e três usuários das informações. Os resultados alcançados demonstram que a Gestão da Informação e do Conhecimento no Sistema OCEMG tem sido substancialmente importante para a tomada de decisão da alta direção. Porém, deixa claro que esta atividade se encontra em um processo evolutivo natural, que ainda se tem muita margem para progressão.

Palavras-chave: Gestão da Informação e Conhecimento. Inteligência Competitiva. Sociedades Cooperativas. Cooperativismo.

ABSTRACT

This work had as fundamental objective to identify if the Information and Knowledge Management has been determinant to assist the process of decision making in the Sistema OCEMG. And it is justified in the fact that we are living the age of information and knowledge and this being an input necessary to generate intelligence, a differential factor of competitiveness. The descriptive research was carried out in a qualitative way, using the case study method. From seven interviews with employees of the Sistema OCEMG, being: a representative of the board, three actors that act directly in the area of storage and production of information and three users of the information. The results show that the Information and Knowledge Management in the Sistema OCEMG has been substantially important for the decision making of the senior management. However, it makes clear that this activity is in a natural evolutionary process, which still has much capacity for progression.

Keywords: Information and Knowledge Management. Competitive intelligence. Cooperative Societies. Cooperativism.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAIC	–	Associação Brasileira de Inteligência Competitiva
BI	–	Business Intelligence. Em português, Inteligência de Negócios
CIO	–	Chief Information Officer. Em português, Diretor de Informações
CRM	–	Customer Relationship Management. Em português, gerenciamento do relacionamento com o cliente ou ainda um sistema integrado de gestão com foco no cliente.
FDC	–	Fundação Dom Cabral
FIEMG	–	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
OCEMG	–	Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
OCB	–	Organização das Cooperativas Brasileiras
PIB	–	Produto Interno Bruto
PUC	–	Pontifícia Universidade Católica
SEBRAE	–	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESC	–	Serviço Social do Comércio
SESCOOP	–	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SENAI	–	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIG	–	Sistema de Informação Gerencial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	18
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	19
2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	20
2.2 SOCIEDADES COOPERATIVAS E COOPERATIVISMO.....	22
3 METODOLOGIA	25
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	25
3.2 TIPO E MÉTODO DA PESQUISA.....	25
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	26
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	27
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	28
4.2 COMO ERAM TRABALHADAS AS INFORMAÇÕES NO PASSADO.....	28
4.3 COMO SÃO TRABALHADAS AS INFORMAÇÕES NO PRESENTE	29
4.4 OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES.....	30
4.5 DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES	31

4.6 TRATAMENTO, INTERPRETAÇÃO E APRENDIZAGEM	33
4.7 ARMAZENAMENTO DO CONHECIMENTO.....	34
4.8 FORMALIZAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO.....	36
4.9 APLICAÇÃO E USO PRÁTICO DO CONHECIMENTO NA EQUIPE DE TRABALHO.....	37
4.10 FORTALECIMENTO DO CONHECIMENTO.....	38
4.11 COMPROMISSO COM O CONHECIMENTO	40
4.12 POSSÍVEIS MELHORIAS PARA APRIMORAR O AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO DA DIRETORIA.....	42
5 CONCLUSÕES	45
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	50

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, as informações se encontram facilmente acessíveis por todas as pessoas e de qualquer localidade. Neste cenário, em busca de se obter uma vantagem competitiva desse fator, a alocação de recursos financeiros na implantação de novas tecnologias, por si só, é ineficiente.

Não se discute mais sobre a importância da informação e do conhecimento, como recursos imprescindíveis para a sobrevivência, manutenção e desenvolvimento de uma organização. Entretanto, ainda se observa que estes fatores são pouco valorizados quando são efetivadas ações concretas em alguma tomada de decisão considerável.

Portanto, a vantagem competitiva se cumprirá quando a organização atuar na busca incessante por informações que lhe sejam úteis e que, sobretudo, possam alicerçar todas as tomadas de decisões.

Ainda em 1969, Peter Drucker observava esta tendência ao citar que “a produtividade do conhecimento se tornou a chave para a produtividade, força competitiva e para a realização econômica” (1969, p. 264), tendo como base da sua avaliação o momento à época da economia dos Estados Unidos que passava a se tornar prioritariamente de conhecimento, ao invés da base industrial dos anos anteriores.

Em meio a este contexto, as empresas que tendem a alcançar o destaque em seu mercado de atuação, serão as que souberem criar, manter e utilizar-se de um fluxo continuado de informações gerenciais e que possam ser o instrumento balizador de toda e qualquer tomada de decisão na organização.

Dessa forma, diante do cenário de um mercado de inúmeras e continuadas incertezas, as organizações precisam se manter sempre preparadas para as iminentes turbulências. Contudo, como afirma Wang (2009) as empresas que tendem a alcançar o sucesso serão as que conseguirem monitorar o ambiente e seu mercado de atuação, prevenindo ou diminuindo drasticamente, possíveis ameaças, quando identificadas com antecedência. Bem como conseguir aproveitar satisfatoriamente de alguma oportunidade que, porventura, estiver no horizonte.

Portanto, este estudo se propõe a avaliar o estágio de evolução em relação a importância da Gestão da Informação e do Conhecimento para auxiliar o processo de tomada de decisão da alta direção do Sistema OCEMG nos aspectos relacionados às cooperativas mineiras, que são definidas como sendo os clientes da organização.

1.1 PROBLEMA

A problemática conceitual proposta neste trabalho é o de avaliar o estágio de evolução da Gestão da Informação e do Conhecimento para auxiliar o processo de tomada de decisão da alta direção do Sistema OCEMG no que tange seus clientes que, no caso, são representados pelas cooperativas mineiras registradas e adimplentes a este órgão.

Portanto, a argumentação que norteará toda a pesquisa é: Como a Gestão da Informação e do Conhecimento das cooperativas mineiras é determinante em minimizar os erros no processo de tomada de decisão por parte da diretoria do Sistema OCEMG?

1.2 OBJETIVOS

Visando responder ao problema de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos geral e específicos:

1.2.1 Objetivo geral

Identificar se a Gestão da Informação e do Conhecimento das cooperativas mineiras tem sido determinante para auxiliar o processo de tomada de decisão por parte da alta direção do Sistema OCEMG.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Avaliar o estágio de evolução da Gestão da Informação e do Conhecimento para auxiliar o processo de tomada de decisão da alta direção do Sistema OCEMG.
- b. Descrever o histórico de Gestão da Informação e do Conhecimento na organização e seus impactos na definição das estratégias de atuação.
- c. Identificar possíveis melhorias nos processos da Gestão da Informação e do Conhecimento para aprimorar os conceitos apresentados para auxiliar a tomada de decisão

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo do tema se justifica no fato de que vivenciamos a era da informação e do conhecimento. No qual, todos tem acesso a qualquer informação, de qualquer ponto do planeta e em frações de segundo. Contudo, saber filtrar, tratar e utilizar destes mecanismos é o grande desafio.

Tendo isso em mente, podemos afirmar que o possuidor deste precioso insumo passa a deter muitos poderes, sobremaneira, no ambiente organizacional. No qual, monitorar as informações dos clientes, as tendências do mercado de atuação, além de acompanhar as ações dos concorrentes, se torna uma vantagem competitiva no momento do processo de tomada de decisão pelos líderes e executivos de altos escalões.

Drucker (1998) traz mais robustez a esta visão ao observar que uma das principais diferenças entre uma nação avançada e outra mais atrasada, se encontra na sua capacidade de coletar, organizar, processar e disseminar informações. O processo de coletar, processar e usar a informação da forma mais adequada é um dos fundamentos da estratégia empresarial.

Ao trazer o tema para a realidade profissional, na tentativa de colocar em prática tais conceitos, o autor apresenta este trabalho, buscando o desafio de produzir, gerir e articular as informações de forma integrada dentro da organização em que ele atua. Uma vez que possuem diversos dados espaçados sem que, necessariamente, consigam utilizá-los como informações consolidadas e úteis como ferramenta auxiliar da administração no processo de tomada de decisões.

Dentro deste contexto, existe a missão da organização em se ampliar esta abordagem, vislumbrando um cenário de maior aproximação entre os públicos internos e externos da organização.

O objetivo principal do autor é desenvolver instrumentos de gestão da informação e do conhecimento que possibilite aumentar a capacidade de ser mais assertivo no tratamento com seus públicos, focando no aspecto da gestão do estoque informacional, tanto interno quanto externo. E buscar auxiliar na definição de estratégias, identificação de necessidades, tomadas de decisão, proporcionando conhecimentos e inteligência competitiva.

Afinal, conforme afirma Sveiby (1998, p. 3), “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”.

Além desses fatores, o estudo do tema pode ser justificado considerando as seguintes prerrogativas:

a) Acadêmica: o estudo do tema poderá contribuir para o aumento do corpo teórico do assunto. Pois, por ser uma temática muito atual, ainda é nova e, conseqüentemente, pouco abordada na literatura;

b) Social: como a organização a ser estudada, por si só, possui um viés de preocupação com o desenvolvimento social, este estudo irá contribuir para fundamentar e qualificar o processo da alta gestão, além de auxiliar na elaboração de um fator de diferencial competitivo, impactando diretamente em atividades em prol da sociedade;

c) Organizacional: apresentar a gestão do conhecimento nas organizações como fator de diferencial de competitividade, sendo essencial para a gestão das informações, auxiliar na definição de estratégias, identificar necessidades, oportunidades e ameaças, balizar o processo de tomada de decisão, além de proporcionar conhecimento e inteligência competitiva

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está organizado se apresentando da seguinte maneira: após as apresentações dos objetivos propostos e a justificativa, é apresentada a revisão da literatura que tem o propósito de expor a base das teorias discutidas ao longo do trabalho, sendo Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Sociedades Cooperativas e Cooperativismo.

A partir de então, é detalhada a metodologia a ser realizada quando da execução da pesquisa, explicando o seu tipo, indicando os instrumentos utilizados, como se deu a divisão do trabalho, apresentando as formas de tabulação e de tratamento dos dados levantados.

O capítulo seguinte faz a apresentação e a análise dos resultados levantados com o desenvolvimento e execução do trabalho. E, por fim, são expostas as conclusões do autor em relação ao estudo realizado.

2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA

Visando auxiliar o entendimento dos temas abordados, este referencial teórico apresentará alguns conceitos e teorias sobre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Sociedades Cooperativas e Cooperativismo, buscando auxiliar o leitor a realizar uma análise conjuntural sobre a temática tratada no trabalho.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A Gestão da Informação é apresentada por Dias e Belluzzo (2003) como sendo um acervo de conceitos, princípios, métodos e técnicas com vistas a serem utilizadas como forma de embasar o processo de tomada de decisão.

De acordo com Tarapanoff (2001, p. 44), o grande desafio da Gestão da Informação reside no ato de “identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais”.

No ambiente organizacional Bergeron (1996) salienta que a Gestão da Informação precisa, necessariamente, ter como base o reconhecimento de que a informação é um importante recurso, além de ser abordada através de uma óptica de integração. Bem como precisa executar a gestão em todo o seu ciclo de vida e, sobretudo, ser fonte essencial para o planejamento estratégico organizacional.

Complementando o aspecto da funcionalidade da Gestão da Informação, Choo (2004) apresenta que para ser utilizada, de fato, como um recurso gerencial, o processo de busca da informação pela organização, perpassa por três etapas, quais sejam: necessidade, busca e uso da informação. Partindo do pressuposto que exista uma gama de processos que visam adquirir, criar, organizar, distribuir e utilizar a informação.

Dessa forma, ainda Choo (2004) apresenta um “modelo processual de gestão da informação” que segue os seguintes passos: (1) identificação das necessidades de informação; (2) aquisição da informação; (3) organização e armazenamento da informação; (4) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; (5) distribuição da informação; e (6) uso da informação.

Corroborando com a perspectiva de abordagem integrada, Davenport (2004) complementa que, partindo dos gestores da empresa, é necessário empreender uma especial atenção quanto ao processamento da informação. Em busca de promover melhorias significativas e continuadas no desempenho da organização.

Na visão de Kirk (1999), o perfil do profissional gestor da informação, ou o Chief Information Officer – CIO, precisa incluir conhecimentos tais como de gestão de recursos informacionais da organização e sistemas de informação tecnológica, além de um adequado alinhamento da gestão da informação em relação às estratégias e ao negócio da empresa. Bem como integrar, constantemente, a informação aos processos de formação das estratégias da organização.

Tarapanoff, Suaiden e Oliveira (2002) complementam que o papel do profissional precisa atender aos requisitos de possuir uma visão geral da estrutura de poder e das decisões na organização, assim como ser o facilitador ao captar e utilizar produtivamente os recursos de informação e de conhecimento (fontes, métodos de acesso e ferramentas de filtros e de análises) necessários para o atendimento aos decisores. Levando em consideração os aspectos de mercado de atuação, posicionamento estratégico, o ambiente, a cultura organizacional e suas necessidades.

Portanto, em última análise, Tarapanoff (2001) afirma que para gerenciar a informação é imprescindível ter conhecimentos sobre a organização e o negócio, dominar metodologias e técnicas de captação, organização e tratamento da informação, além de possuir conhecimento genérico de tecnologias.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a virada da era Industrial para a era do Conhecimento modificou permanentemente a forma de entendermos o paradoxo. Antigamente, o paradoxo era algo a ser eliminado, conforme preconizavam os estudiosos da época, que criavam métodos e procedimentos científicos, para garantir o conceito de eficiência de produção. O mais famoso caso é o estudo do tempo e do movimento proposto por Frederick Taylor.

A era do Conhecimento trouxe o paradoxo para algo a ser não apenas aceito, como também cultivado. Como afirmam Nonaka e Takeuchi (1998), o conhecimento é fruto das contradições, das inconsistências, dos dilemas, das dualidades, das polaridades, das dicotomias e das oposições. Portanto, o Conhecimento é a soma de componentes aparentemente opostos.

Dessa forma, podemos afirmar que a Gestão do Conhecimento é uma disciplina relativamente nova e que tem atraído cada vez mais atenção nos últimos anos. As discussões em torno do tema surgiram no início da década de 90 e conforme afirma Sveiby (1998), ela não é simplesmente uma busca pela eficiência operacional, a Gestão do Conhecimento é parte integrante da estratégia empresarial.

A Gestão do Conhecimento é definida por Teixeira (2000) como sendo uma óptica organizacional em constante busca nos processos internos do negócio por eixos aos quais o conhecimento possa ser utilizado como vantagem competitiva. Sejam eles provenientes das diversas formas possíveis disponíveis à organizações, quais sejam: das experiências, das análises, das pesquisas, das inovações, da criatividade, dos conhecimentos sobre o mercado, da relação com os clientes, dos processos do negócio, das tecnologias e qualquer fator que possa angariar diferenciais competitivos à organização.

Com base na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), no qual elementos distintos formam o conhecimento, a gestão deste ativo precisa considerar e estimular, como principal processo estratégico para uma organização, a conversão do conhecimento tácito, aquele de caráter pessoal do indivíduo, em conhecimento explícito, aquele que pode ser expresso e compartilhado na forma de dados, fórmulas, recursos visuais, especificações ou manuais.

A conversão e formalização do conhecimento tácito em explícito garante o processo de aprendizagem por parte da organização, independente do indivíduo, podendo conforme afirma Nonaka e Takeuchi (2008 p.19) “ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente”.

Ao atingir este patamar e conseguir acumular conhecimento de forma sistemática, as empresas passam a obter diversificados diferenciais competitivos e, portanto, aumentam substancialmente seu valor agregado no mercado. Corroborando com este pensamento, Sveiby (1998) afirma que o valor financeiro de uma empresa está mais concentrado nos seus ativos intangíveis.

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (2008 p. 39) “Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”

2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Inteligência Competitiva de acordo com Jakobiak (1995), é uma atividade de gestão estratégica da informação, que busca permitir com que os tomadores de decisão de uma organização, se antecipem às tendências do mercado e aos passos de seus concorrentes. Além de auxiliar no monitoramento e avaliação de possíveis ameaças e oportunidades que estão presentes em seu ambiente de atuação, permitindo minimizar erros nas definições de estratégias de ações ofensivas e defensivas que se adaptam aos objetivos de desenvolvimento da empresa.

Fuld (1995) complementa o conceito, afirmando que a inteligência é o resultado do processo de análise e validação dos dados pelos especialistas, gerando a informação, e, portanto, a inteligência é a informação com valor agregado.

Tendo em vista a utilização da Gestão da Inteligência nas organizações, como uma ferramenta auxiliar que contribui para uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, Castro e Abreu (2006) afirmam que esta área busca a todo tempo basear os tomadores de decisão com vistas a minimizar as perspectivas de erros e tentar clarear os pontos cegos que não se encontram no radar dos principais executivos estratégicos.

Ainda de acordo com Castro e Abreu (2006) a importância da atividade de Inteligência Competitiva dentro do contexto organizacional é o de favorecer a antecipação frente aos concorrentes, permitindo tomar decisões com maior potencial de adequação e segurança, prevendo com mais fluidez possíveis mudanças estruturais, reduzindo surpresas desagradáveis e melhorando consideravelmente a perspectiva da capacidade da organização frente ao seu ambiente de negócio.

Corroborando com esta óptica, ABRAIC (2016), conceitua a Inteligência Competitiva como sendo um processo informacional proativo, que permite o alinhamento da alta diretoria à melhor tomada de decisão, visando manter ou criar vantagens competitivas para a organização. Complementa, ainda, a definição, agregando que é um processo sistemático que busca descobrir as forças que alinham os negócios, com o intuito de minimizar o risco, além de conduzir o ator que tem o papel de tomar as decisões a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado internamente.

Ainda Tyson (1998, p.3) define a Inteligência Competitiva como sendo o “processo sistemático que transforma partículas e pedaços de dados desconexos em conhecimento estratégico”. Segundo o autor, esta ciência proporciona o fluxo continuado de informações, no processo de avaliação das decisões que afetam a estratégia da organização.

O desenvolvimento do plano de Inteligência Competitiva foi proposto por Starec, Gomes e Bezerra (2005) e se baseia em um ciclo que abrange cinco etapas, sendo: (1) Planejamento e Coordenação; (2) Coleta, Processamento e Armazenamento; (3) Análise dos dados; (4) Disseminação e uso da Informação; e, (5) Desenvolvimento do Plano. Que serão detalhadas abaixo, conforme os autores propuseram:

1. Planejamento e Coordenação: neste momento é importante definir o objetivo e entender as necessidades de informação para o tema.

2. Coleta, Processamento e Armazenamento: Nesta fase do ciclo, os mais diversos dados levantados dos ambientes interno e externo serão definidos como inteligência bruta e ainda precisarão ser lapidados para terem utilidades reais nas formulações das estratégias.

3. Análise dos dados: É a etapa de atribuir valor a algum fato. É feita então a análise, propriamente dita, dos dados levantados na fase anterior. Transformando-os em inteligência útil, através da utilização de técnicas e habilidades específicas por parte dos envolvidos. É considerado um dos pontos críticos do ciclo da Inteligência Competitiva, por ser o momento que são propostas as alternativas para a tomada de decisão e ação.

4. Disseminação e uso da informação: Esta é a fase da geração do conhecimento, uma vez que as análises realizadas anteriormente, são encaminhadas aos atores que tomam as decisões. Se faz salutar que este conhecimento seja disseminado para todos os níveis da organização, através de software, relatórios, notícias, reuniões, etc.

5. Desenvolvimento do Plano: Para concluir o ciclo, é importante avaliar se todo o processo foi eficiente, sob a óptica do conhecimento gerado e se este foi, efetivamente, importante para a tomada de decisão.

2.2 SOCIEDADES COOPERATIVAS E COOPERATIVISMO

De acordo com OCEMG (2016), uma sociedade cooperativa pode ser definida da seguinte forma:

“[...] uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo semelhante.” (OCEMG, 2016)

Para Cenzi (2009), as cooperativas são sociedades de pessoas, e não de capital, portanto, não possuem a necessidade de se voltarem para o lucro, mesmo que tenham como finalidade uma atividade econômica e social. Sobremaneira, as pessoas que constituem estas sociedades, adquirem simultaneamente o caráter de sócios, usuários e clientes, eliminando a figura do intermediário, que visa ao lucro e assim conseguindo reduzir custos.

Como afirma Prado (2004, p. 80), as cooperativas são uma “sociedade de pessoas, de cunho econômico e social, sem fins lucrativos, criada e mantida rigidamente de acordo com os princípios que lhe são próprios para prestar serviços aos sócios”.

De acordo com Bialoskorski Neto (2006), existe nas cooperativas uma noção de direito comum de propriedade, ao passo que em sociedades mercantis, esse direito é individual e claramente definido, sendo que o proprietário do capital possui os direitos

residuais aos rendimentos da empresa. Para o autor, a governança corporativa é base da gestão de cooperativas, possibilitando e favorecendo a participação direta nas decisões coletivas e nos incentivos éticos e políticos de participação.

De acordo com OCEMG (2016), em 1844, na cidade de Rochdale na Inglaterra, surgiu o cooperativismo como uma alternativa socioeconômica para os operários que viviam sob crescente ameaça, em virtude da Revolução Industrial que começava a substituir o trabalho braçal dos homens pelas máquinas. Considerando este cenário, 28 tecelões se agruparam no intuito de constituírem uma maior força de trabalho e, assim, criaram um armazém de consumo, denominado “Sociedade dos Equitativos Pioneiros de Rochdale”.

Ainda de acordo com OCEMG (2016), para exercerem tal atividade, em um curto espaço de tempo, eles se profissionalizaram e instituíram estratégias, tais como: estruturação de capital social para dar liberdade aos operários, compraram moradias para todos os cooperados, além de fundarem alguns estabelecimentos para a produção de bens a preços justos, para toda a classe de trabalhadores.

Como afirma Bialoskorski Neto (2006), todo este crescimento sempre esteve atrelado a uma grande preocupação social, aliado a certa revolta contra as propriedades privadas e ao capitalismo que se consolidava no mundo, justamente a partir daquela localidade.

Conforme apresenta OCEMG (2016), ao passo que o capitalismo forçava o ideal de competição, esta nova ideia proporcionava e estimulava a cooperação. O capital social inicial da organização que foi de 28 libras, o equivalente a 1 libra por tecelão, após um ano de constituição, passou a ser de 180 libras. E já na primeira década, a sociedade passou a ter 1.400 associados.

As sociedades cooperativas se baseiam em sete princípios que regem seus valores, orientando-os à prática. Estes princípios são: (1) Adesão voluntária e livre; (2) Gestão Democrática e pelos Cooperados; (3) Participação Econômica dos Cooperados; (4) Autonomia e Independência; (5) Educação, Formação e Informação; (6) Cooperação entre Cooperativas; e (7) Interesse pela Comunidade.

De acordo com OCB (2016), no Brasil as cooperativas estão subdivididas em 13 setores da economia, chamados de ramos, e “se baseiam nas diferentes áreas em que o movimento atua”. As denominações foram aprovadas pelo Conselho Diretor da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em 4 de maio de 1993, sendo eles: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer.

No Brasil, o cooperativismo é regido sob Lei Federal 5.764/1.971 (BRASIL, 2016), que define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades

cooperativas, além de dar outras providências. A OCB é o representante das cooperativas nacionais e atua como órgão técnico e consultivo do governo e congrega todas as organizações estaduais.

Conforme referencia OCEMG (2016), em Minas Gerais, a organização estadual que é o representante político, patronal e de defesa do cooperativismo é o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG) que junto do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de Minas Gerais (Sescoop-MG), que é o responsável pela formação profissional, monitoramento e promoção social, integram o Sistema OCEMG.

Conforme números apresentados por OCEMG (2016), o setor congrega mais de 1 bilhão de pessoas em todo o mundo, existem 7.143 cooperativas no Brasil, com concentração maior nas regiões sul e sudeste. Em Minas Gerais, são 792 cooperativas registradas no Sistema OCEMG, representando uma parcela equivalente a pouco mais de 11% das cooperativas nacionais. Este setor é responsável por 6,4% do PIB no estado e emprega diretamente 35.699 trabalhadores, além de representar 1.282.665 cooperados e movimentar anualmente cerca de R\$ 32,9 bilhões.

3 METODOLOGIA

A metodologia, como explica Vergara (2004), diz respeito aos métodos empregados para a realização e execução do trabalho. É a explicação do tipo de pesquisa, dos instrumentos utilizados, da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

A seguir será detalhada a metodologia de pesquisa deste trabalho, nos seguintes subitens: unidade de análise e sujeitos da pesquisa, tipo e método da pesquisa, bem como sobre a técnica de coleta e análise dos dados.

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

De acordo com Vergara (2004), o universo de pesquisa é todo o grupo dos elementos com características específicas que farão parte do escopo do estudo.

O ideal deste trabalho é realizar um estudo de caso com base no Sistema OCEMG, que recentemente instituiu a área de Cadastro de Cooperativas, no qual é responsável por gerir informações e documentos de todos os clientes, no caso as cooperativas mineiras registradas e adimplentes junto a este órgão. Bem como gerar e disponibilizar relatórios diversos que são utilizados para, dentre outros fins, balizar o processo decisório da alta direção.

Dentro deste contexto, a área apresentada constitui-se na unidade de análise desta pesquisa.

Vergara (2004) afirma que os sujeitos utilizados serão os fornecedores que constituirão a base de dados da pesquisa.

Portanto, dentre o universo deste estudo, os integrantes da área de Cadastro de Cooperativas do Sistema OCEMG são os sujeitos da pesquisa, definidos pelo critério de facilidade de acesso a eles.

Por considerar as questões e os aspectos operacionais de relevância e de acesso às informações necessárias, serão priorizados como sujeitos da pesquisa os integrantes da equipe, quais sejam: um analista e dois assistentes. Além de um representante da diretoria, o Superintendente do Sistema OCEMG. E também, serão considerados na pesquisa, três analistas usuários das informações produzidas. Definidos pelo critério de acessibilidade, por não precisar, necessariamente, de algum procedimento estatístico e serem selecionados pela facilidade de acesso a eles. Este público será a fonte da base de dados para o estudo e, portanto, são os sujeitos da pesquisa.

3.2 TIPO E MÉTODO DA PESQUISA

Este trabalho de pesquisa é caracterizado como sendo uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo, recorrendo-se ao estudo de caso.

A pesquisa apresenta-se como descritiva, pois, de acordo com o conceito apresentado por Vergara (2004), este tipo de pesquisa procura expor as características de um determinado fenômeno.

Esse tipo de pesquisa tem como preceito buscar relações entre as diversas variáveis existentes, podendo conceituar a sua própria natureza. Apesar de embasar alguma explicação, ela não possui a obrigatoriedade de explicar os fenômenos nelas descritos. Michel (2009) ainda reforça sobre a pesquisa descritiva:

Apropriada para a área de ciências humanas e sociais, tem o propósito de analisar, com a maior precisão possível, fatos ou fenômenos em sua natureza e características, procurando observar, registrar e analisar suas relações, conexões e interferências. Procura conhecer e comparar as várias situações que envolvem o comportamento humano, individual ou em grupos sociais ou organizacionais, nos seus aspectos social, econômico, cultural etc. Para os propósitos da pesquisa descritiva, os fatos e os fenômenos devem ser extraídos do ambiente natural, da vida real, onde ocorrem, e analisados à luz das influências que o ambiente exerce sobre eles. (MICHEL, 2009, p. 45).

Em relação a forma de abordagem, a pesquisa é qualitativa, uma vez que possui como objetivo principal o de apresentar particularidades de um problema específico. Lakatos e Marconi (2004), referenciam que a pesquisa qualitativa possui um maior aprofundamento no tema, além de empreender um caráter mais analítico e interpretativo para o estudo.

O estudo de caso é a ferramenta investigativa utilizada na pesquisa. Uma vez que, de acordo com Gil (2002), é um estudo mais profundo de um item de pesquisa ou um grupo de poucos objetos, que possibilita um conhecimento mais detalhado. Dessa forma, sua principal característica está no fato de ser um processo de observação minuciosa e delicada dos fatos que ocorrem em um ou mais grupos.

Quanto ao método, esta é uma pesquisa com perfil comparativo, tendo em vista que tem como principal virtude o fato de contemplar a análise de visões diferentes sobre o mesmo tema. Michel (2009) define o método comparativo como sendo importante em busca de investigar similaridades ou diferenças entre grupos específicos, além de buscar comparar padrões, comportamentos, culturas, variáveis, estratégias e táticas organizacionais.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Michel (2009) conceitua que as técnicas para coleta dos dados da pesquisa são como ferramentas de levantamento de dados e informações, propiciando um utensílio de

caráter técnico, que visa possibilitar apoio para análise e explicação dos aspectos teóricos pesquisados. Em síntese, tem como objetivo favorecer a fidedignidade e a qualidade da pesquisa.

Portanto, para esta pesquisa foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, em virtude de abranger informações referentes a um conhecimento tácito. Ao longo do processo, os entrevistados foram indagados e, por vezes, estimulados a relatarem suas próprias percepções e opiniões particulares nas respostas. Esta estratégia, conforme Vergara (2004) aponta, estimula os entrevistados a apresentarem respostas livres, o que favorece a um volume maior de informações coletadas.

Foi elaborado um roteiro da entrevista constituindo-se de algumas perguntas formuladas com o intuito de atender e fundamentar as análises propostas nos objetivos geral e específicos, além de buscar explicar os aspectos teóricos estudados na elaboração deste trabalho científico. O apêndice A retrata o roteiro utilizado nas entrevistas semiestruturadas que foram realizadas.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Michel (2009), técnica de análise é a etapa que engloba todos os dados oriundos das diversas fontes e meios utilizados na pesquisa e entrevista, tais como: falas, textos e informações. Esta massa de conteúdo extraído ao longo do trabalho, se torna a principal ferramenta para se mensurar e descrever uma determinada pessoa, grupo ou situação.

Para este trabalho, a técnica de análise de dados utilizada é a análise do conteúdo dos dados levantados nas entrevistas. Que, por sua vez, foram agrupadas em categorias de acordo com os temas abordados pelos atores entrevistados.

A partir das falas e relatos coletados nas entrevistas, foi realizada uma análise minuciosa do conteúdo que objetiva identificar como a Gestão da Informação pode ser relevante no processo de tomada de decisão por parte da diretoria do Sistema OCEMG e qual o estágio de evolução se encontra esta atividade na organização.

Dentro do objetivo do trabalho de manter em sigilo a identificação das pessoas entrevistadas, como forma de preservar a imagem e informações e por ser um trabalho estritamente acadêmico, no qual as informações coletadas servirão somente para dar fundamentação à pesquisa, foi utilizada uma nomenclatura para diferenciar os entrevistados, sendo eles: ENTREV.-1, ENTREV.-2, ENTREV.-3, ENTREV.-4 e USUÁRIO-1, USUÁRIO-2 e USUÁRIO-3.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme descrito no capítulo de Metodologia, utilizando como parâmetros os conteúdos dos relatos examinados das entrevistas semiestruturadas aplicadas, se alcançou um panorama geral da percepção dos responsáveis diretos pela gestão das informações das cooperativas, bem como de alguns usuários da informação gerada, dentro do Sistema OCEMG.

Os próximos itens apresentam os seguintes tópicos debatidos nas entrevistas: caracterização dos entrevistados; como eram trabalhadas as informações no passado; como são trabalhadas as informações no presente; obtenção de informações; disseminação de informações; tratamento, interpretação e aprendizagem; armazenamento do conhecimento; formalização e transferência do conhecimento; aplicação e uso prático do conhecimento na equipe de trabalho; fortalecimento do conhecimento; compromisso com o conhecimento; e, possíveis melhorias para aprimorar o auxílio à tomada de decisão da diretoria.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Antes de detalhar as opiniões avaliadas a partir das entrevistas aplicadas, é importante apontar o perfil dos entrevistados. Contudo, todos eles tinham como pressuposto, a condição indispensável e necessária de serem empregados do Sistema OCEMG. Sendo seis pessoas do sexo masculino e uma pessoa do sexo feminino e tendo 32 anos como média de idade, com a faixa etária variando dos 20 aos 42 anos.

Quanto à formação acadêmica, todos os entrevistados possuem curso superior nas áreas de Gestão e Tecnologia da Informação, sendo que apenas um deles ainda não o concluiu o curso de Direito. Três deles são pós-graduados, um está cursando o mestrado e outro entrevistado já concluiu o mestrado de Administração.

Em relação ao tempo de trabalho no Sistema OCEMG, a média dentre os entrevistados é de 6 anos de organização. Variando entre 2 anos, como o menor tempo de casa, e 15 anos, como o maior tempo de empresa.

4.2 COMO ERAM TRABALHADAS AS INFORMAÇÕES NO PASSADO

Se faz importante salientar que o autor considerou o termo “passado” trabalhando com a linha de corte de médio prazo, em um período estipulado de 3 anos. Ou seja, o passado é considerado aqui como sendo até o ano de 2014. Ano este, que foi constituído a área de Cadastro, destinado ao tratamento mais adequado das informações das cooperativas.

De acordo com os relatos coletados, entende-se que a percepção dos entrevistados quanto a forma como eram trabalhadas as informações das cooperativas no passado, prioritariamente, era de forma mais estática, não considerando o significado das informações, trabalhando apenas como dados básicos para preenchimento de cadastro.

Percebeu-se também, um certo grau de resistência à mudança, priorizando a manutenção dos processos, o que gerou uma defasagem das informações captadas.

Houve citação indicando que, em casos específicos, poderiam haver estudos ou aprimoramentos, buscando responder a uma determinada demanda. Porém, era algo pontual.

A seguir, é destacada uma citação coletada que se torna importante para demonstrar um pouco da visão geral sobre a forma de atuação:

Antigamente a gestão dos processos de informação de cooperativas eram muito resistentes, tinham-se uma forma de se trabalhar e tinha que se trabalhar daquela forma, não podia mudar os processos mesmo que fosse para melhor, com isso ficou muito defasado todos os processos referente a informação de cooperativas. [ENTREV-4].

Conforme citado por Bergeron (1996) no qual a Gestão da Informação carece de admitir que a informação seja o principal recurso e precisa ser trabalhado de forma holística. De acordo com os relatos da entrevista, pode-se inferir que o trato desse principal insumo realmente não era realizado da forma desejável.

Outro aspecto elencado por Bergeron (1996) e que não ocorria claramente na organização é o fato de se desempenhar a gestão da informação em todo o seu ciclo de vida. Uma vez que a informação pouco ou nada era considerada no processo de tomada de decisão. Portanto, o recurso principal para alimentar o planejamento estratégico, era insuficiente. O que, certamente, comprometia diretamente o desempenho da organização.

4.3 COMO SÃO TRABALHADAS AS INFORMAÇÕES NO PRESENTE

Em relação à forma de se trabalhar as informações no presente, considerando a mesma linha de corte, ou seja, a partir de 2014, os entrevistados apresentaram opiniões concisas no sentido de melhoria nos processos, na busca de dar significado à informação, na busca por produzir conteúdo mais estratégico, visando facilitar o processo de balizamento para tomada de decisão da diretoria.

Segue o relato de um dos entrevistados, atestando a mudança significativa na forma de atuação e de tratamento dos dados:

Hoje eu vejo uma gestão da informação mais dinâmica, as informações não são apenas dados estáticos, mas subsidiam a diretoria na tomada de decisões, ou seja, é mais gerencial e estratégico. [USUÁRIO-3]

Como destaque, foram apontadas as iniciativas de digitalização de todos os documentos, propiciando o acesso à demais áreas aos dados básicos, facilitando a disseminação da informação na organização. Além da criação do relatório denominado, Panorama de Relacionamento, que por sua vez apresenta uma espécie de radiografia das ações e relações de cada cooperativa junto ao Sistema OCEMG.

Contudo o aspecto mais ressaltado pelos entrevistados, foi a busca por fomentar a distribuição da informação tempestiva na organização de forma integrada. Possibilitando uma agilidade na geração de informações estratégicas, em formato de relatórios, e tomadas de decisões com dados mais assertivos e reais. Conforme citação abaixo:

As informações são trabalhadas de maneira estratégica, buscando fomentar as gerencias e a diretoria de informações tempestivas sobre a situação das cooperativas, e através dos panoramas de relacionamento emitidos pelo setor de cadastro, fornecer dados relevantes que possam auxiliar nas decisões. [ENTREV-3].

Em contrapartida, houve citação indicando que há margem para melhorias na forma de tratamento das informações, apontando que elas são tratadas ainda de maneira superficial.

Choo (2004) assegura que a informação, para ser aplicada como um recurso gerencial, precisa passar por algumas etapas, são elas: necessidade, busca e o uso da informação.

E pelos relatos coletados na entrevista, constata-se que com a nova abordagem da área, os passos citados por Choo (2004) já se tornam mais nítidos, com definições mais claras, principalmente no uso da informação e na constituição de processos mais desenhados, contendo: reconhecimento das necessidades, aquisição, organização e armazenamento, desenvolvimento de produtos, distribuição e uso da informação. Exatamente como o modelo processual de gestão da informação, proposto por Choo (2004).

4.4 OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES

Os entrevistados elencaram as principais formas de captação das informações e, dentre as fontes citadas, os meios utilizados que se destacam, são: questionário do anuário, visitas técnicas às cooperativas, reuniões, contatos diretos através de e-mail e telefone. No entanto, houve citações que indicavam que existe possibilidade de explorar melhor algumas formas indiretas de captação de informação das cooperativas, tais como: Balanço Social e relatório de atividades e de gestão, por serem fontes ricas em conteúdos.

Outras formas de obtenção de informações, citadas pelos entrevistados, porém em menor escala, são: participação em feiras, programas de gestão, levantamento de boas práticas, listas de presenças de eventos e questionário de catálogo de produtos/serviços.

Vale ressaltar que houve indicações nas entrevistas, ao sistema de informação gerencial, denominado SIG, software de uso interno. Contudo, vale o grifo do autor, por entender que o SIG é alimentado por outras fontes e, portanto, é utilizado mais como ferramenta de disseminação das informações das cooperativas. Mas é interessante observar a perspectiva, sobremaneira dos usuários do sistema, de ser uma forma secundária de obtenção de informações.

Como proposto por Choo (2004), a busca por informação é uma importante etapa do ciclo completo de gerenciamento. No caso, esta fase é factível e bem cristalina. Ademais, as fontes no quão são recorridas, são fidedignas.

Embora, há de se concordar que é razoável o julgamento de se passar a considerar outras fontes alternativas, no processo de busca. Que, porventura, possam angariar mais riqueza de detalhes na formulação e tratamento da informação.

4.5 DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES

A ferramenta mais apontada nas entrevistas como utilizada para disseminação de informações é o sistema de informação gerencial (SIG), no qual todas as áreas da organização tem acesso e ele auxilia na produção e execução das atividades.

Entretanto, como citado por um entrevistado, vale ressaltar que o SIG não permite acesso de todas as áreas à todas as informações. Existem filtros específicos por acesso à cada gerência. Ressalvando que as informações gerais básicas dos clientes, no caso as cooperativas, são abertas a todos.

O SIG somente mostra o que cada área deve saber. Pensar em uma unificação de informações, somente para pesquisas, seria uma ideia boa. [USUÁRIO-2]

Dentre as ferramentas de disseminação de informações, também foram citadas com relevância, o portal do Sistema OCEMG, o Anuário de Informações do Cooperativismo, o relatório chamado Panorama de Relacionamento das cooperativas, o acesso aos documentos digitalizados das cooperativas – Atas de Assembleia, Estatuto Social, Balanço Patrimonial – jornal e boletins, livro de boas práticas das cooperativas, relatórios de gestão e demais comunicações oficiais. Além de situações informais, por não existirem atas e/ou relatórios, tais como reuniões gerenciais e reuniões dos conselhos.

Com recorrência, os entrevistados apontaram a existência de estratificação da disseminação de informações. Sendo, informações de caráter relevante e formal são tratadas diretamente com um representante da Diretoria da cooperativa. Já as informações cotidianas

e sem tanta importância são compartilhadas com menos formalidades. Inclusive, esta estratificação acontece também na disseminação de informação dentro da organização, conforme fica claro na seguinte citação:

Informações superficiais são tratadas com frequências sem obstáculos. Informações relevantes são tratadas com gerente. Informações específicas de cada área são tratadas internamente em cada área. Em um caso ou outro, que tenha alguma participação de outra área, você pode até ficar sabendo. [USUÁRIO-2]

Um fator interessante, citado por um entrevistado, foi o compartilhamento de informações entre gerências. Reforçando que esta é uma conquista recente, pois até pouco tempo, ações como estas, possuíam certa resistência. Este ponto é evidenciado com a seguinte citação:

Algumas gerências hoje entendem que disseminar as informações é importante para a organização. Contudo, existem outros que entendem que guardar informação é deter poder. Porém isso tem sido quebrado nos últimos tempos, o pessoal tem tido uma conscientização maior em relação a este fator. [ENTREV-1].

As informações são centralizadas nas gerências, e o acesso a elas só mediante a formalização por e-mail. [ENTREV-3].

É válido reforçar que o Sistema OCEMG possui uma política de segurança da informação, no qual limita alguns acessos a conteúdos externos e/ou fora do ambiente ou horário de trabalho. Buscando mitigar formas de acesso indevido a pessoas não autorizadas. Conforme foi lembrado pela seguinte citação:

Há política de segurança da informação, iniciativa que limita acesso em algumas plataformas como e-mail após o horário de expediente e rede. [USUÁRIO-1].

Conforme o modelo de processo de gestão da informação, apresentado por Choo (2004), a distribuição da informação é uma etapa de suma importância. Por ser um ciclo, nenhuma fase pode ser negligenciada.

Verifica-se que de acordo com as respostas apresentadas pelos entrevistados, aparentemente, dentre as etapas do ciclo, esta atividade não recebe a mesma atenção como recebem com as demais. O próprio fato do sistema de informação não ter acesso a todas as informações de todas as áreas, acarreta uma conseqüente falta de comunicação, que pode comprometer o resultado final almejado. Por não considerar todos os fatores no uso final da informação, pode não se gerar um produto real.

Portanto, aqui há uma lacuna a ser repensada e trabalhada pela equipe responsável pela gestão estratégica integrada da informação. Uma possível alternativa a este

ponto seria a adoção de um sistema de gestão do relacionamento dos clientes, como apoio e de integração das ferramentas utilizadas atualmente.

4.6 TRATAMENTO, INTERPRETAÇÃO E APRENDIZAGEM

Em relação ao processo de tratamento e interpretação da informação para gerar a aprendizagem organizacional, os entrevistados entendem que, de maneira geral, “atendem as demandas internas e também aos interessados na participação nas cooperativas (ENTREV.-2).”

De acordo com os relatos, as informações geradas ainda são importantes para geração de relatórios que servem para balizamento da tomada de decisão por parte da diretoria. Além disso, internamente os dados são utilizados de forma estratégica pelas gerências, na busca constante em alcançar os objetivos da forma mais eficaz. Inclusive, houve indicação da percepção do aprimoramento constante dos relatórios, visando atender necessidades específicas.

Os tratamentos das análises das informações dão subsídios para direcionar as ações do Sistema OCEMG de maneira assertiva. (ENTREV.-3).

Houve uma importante citação, relatando sobre a necessidade de se preparar o receptor das informações. Pois, dessa forma, é possível aumentar a taxa de absorção da aprendizagem. Além disso, a estratificação da disseminação se reflete nesta etapa, ao afirmarem que, nos níveis de gerentes e de diretoria, as informações são tratadas com mais zelo, visando sempre a melhor interpretação possível.

Uma forma interessante de aprendizagem organizacional identificada e citada em uma das entrevistas se dá no processo de elaboração de novos serviços às cooperativas. Uma vez que a equipe técnica realiza visitas e repassa as necessidades captadas à área de capacitação, para definição das melhores estratégias de atendimento às demandas levantadas.

Contudo, neste quesito avaliado, houve uma resposta que ilustra bem o estágio no qual o Sistema OCEMG se encontra. No qual é nítido o processo evolutivo de aprendizagem organizacional, com ainda uma larga margem para expansão e desenvolvimento da atividade.

Os relatórios emitidos atendem aos anseios da diretoria, porém, quando foram elaborados, a diretoria não sabia o que poderia ter de informações e nem as cooperativas sabiam que tínhamos posse de tais informações. Hoje, as cooperativas nos tem demandado cada vez mais informações com cada vez mais necessidade de qualidade das informações trabalhadas. Então entendo

que é um processo evolutivo que ainda temos muito o que evoluir, hoje entregamos mais do que ontem e menos do que amanhã. [ENTREV-1].

Possíveis melhorias no processo de aprendizagem organizacional podem ser identificadas em algumas das respostas apresentadas, dentre elas, pode-se destacar a falta de maturidade para descarte de informações pouco úteis. Porém é uma percepção que nem as próprias cooperativas ainda possuem. Outro fator elencado foi a falta de sistematização de protocolos de absorção de mais informações, corroborado pela seguinte citação:

Temos até avaliações de cursos e eventos, mas ainda pouco é utilizado para adquirir mais informações e converter isso em conhecimento. Todas as adequações ocorrem mais pelo fator da individualidade, do conhecimento tácito adquirido. [ENTREV-1].

O processo de tratar, interpretar e aprender no Sistema OCEMG confirma o que a literatura diz de acordo com o entendimento trazido por Davenport (2004) no sentido da abordagem integrada. Uma vez que a empresa consegue, explicitamente, ao oferecer recursos aos clientes, obter retornos significativos que traduzem em novas melhorias processuais. Mesmo que esta situação ainda careça de aperfeiçoamento. Configurando assim a constante promoção de melhorias significativas de desempenho da organização, corroborando com o entendimento de Davenport (2004).

4.7 ARMAZENAMENTO DO CONHECIMENTO

No aspecto de captação, tratamento e análise das informações foram citados nas entrevistas a existência de protocolos que deixam claro o armazenamento dos dados e informações e sua, conseqüente, importância na produção do conhecimento organizacional.

O armazenamento ocorre através de banco de dados que englobam principalmente as informações documentais e financeiras das cooperativas. Dessa forma, os colaboradores utilizam e atualizam a base de dados para que sirva de instrumento para o contato com as cooperativas. [ENTREV-2].

Portanto, é claro para os respondentes que a retenção das informações é sistematizada, através do SIG, inclusive relativizando as especificidades de cada área. Contudo, essa prática ainda é insuficiente e fica aquém da necessidade da organização.

É importante destacar que o SIG não atende completamente as necessidades das áreas, uma vez que são constantemente incorporados novos projetos, ações, programas dentre outras práticas. Para mitigar tal oportunidade de melhorias, são criados controles independentes. [USUÁRIO-1].

O armazenamento das informações não é das melhores, temos muitas informações que são muito pouco usadas. Pois cada área guarda sua parte para si mesmo, e só compartilha se achar interessante ou for de extrema

necessidade. Os controles são quase que pessoais, cada um tem o seu. [USUÁRIO-2].

Outras formas de intercâmbio de informações que geram conhecimento para a empresa foram citadas, tais como: missões técnicas, workshops, congressos e eventos. Porém, sem formalizações através de emissão de relatórios. Há ainda um programa chamado Super-Papo, no qual grupos de funcionários tem um bate papo com a superintendência para proporem situações, sugestões, críticas, elogios e disso já saíram várias ideias que foram incorporadas como ações para a empresa. Contudo, volta a ressaltar que nada é sistematizado ou registrado através de atas e/ou relatórios.

Todavia, quando o assunto é relativo ao armazenamento do conhecimento gerado, pelas citações nas entrevistas realizadas, fica claro que este é um aspecto de fórum íntimo e pessoal do indivíduo. Ou seja, pouco ou quase nada do conhecimento tácito é convertido em explícito para a organização.

Creio que o conhecimento é gerado com o tratamento e análise da informação. O armazenamento da informação se dá pela repetição do uso da informação nas diversas ações do Sistema OCEMG, como visitas técnicas, cursos, palestras, eventos, entre outros. [USUÁRIO-3].

A citação a seguir, explicita uma particularidade do perfil da organização, no qual, experiências recentes chamaram a atenção para a importância de se armazenar o conhecimento na empresa.

Temos um histórico um pouco desfavorável em relação a esta questão. Uma vez que o perfil da organização era de funcionários com média de 10 a 15 anos de casa e que executavam atividades da mesma forma em todo esse tempo. Contudo, quando essa pessoa saía da organização, levava com ela parte ou o todo desse conhecimento.

Entretanto, alguns casos desses aconteceram, inclusive com uma área inteira sendo desfeita e a organização conseguiu manter as atividades, inclusive revendo e até melhorando processos. Conseguiu até antecipar o lançamento do Anuário em 4 meses do tempo que estava habituado. [ENTREV-1].

O caso relatado teve um final feliz, pois gerou a revisão de processos internos e conseqüentemente um aprendizado para a organização. Porém, caso a empresa já possuísse um mecanismo de conversão e armazenamento do conhecimento, certamente, a experiência não teria sido tão dolorosa.

Portanto, enxergo que mesmo havendo perda de informação com a rotatividade das pessoas, ainda assim a organização conseguiu caminhar e até evoluir. Contudo, precisamos sistematizar os processos para evitar que situações como estas ocorram novamente no futuro. [ENTREV-1].

Nonaka e Takeuchi (2008) trouxeram a perspectiva de que a principal estratégia para se armazenar conhecimento de forma perene, seria através da conversão do conteúdo tácito, o que é referente ao indivíduo, em conhecimento explícito, aquele no qual é facilmente repassado.

Este ponto é um dos fatores que necessitam ser mais bem trabalhados dentro do Sistema OCEMG, conforme fica visível a partir de relatos colhidos nas entrevistas. Esta conversão, buscando ampliar o armazenamento do conhecimento dentro da organização, pode ser simplesmente efetivada através de dados, com a produção de especificações, cartilhas e/ou manuais.

4.8 FORMALIZAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

Em relação a formalização e transferência do conhecimento, foi expresso pelos entrevistados que os métodos utilizados são baseados, sobremaneira, no sistema interno de informação, na base de dados documentais das cooperativas, “possibilitando agilidade no compartilhamento do conhecimento com relação os dados cadastrais das cooperativas” (USUÁRIO-1). Outro ponto citado foi a partir da oralidade, transferida através de reuniões, visitas técnicas, encontros, etc.

Além disso, pela óptica dos entrevistados, outros mecanismos utilizados para formalização e difusão do conhecimento são: jornal com periodicidade mensal, boletim online enviado diariamente por e-mail e o próprio portal do Sistema OCEMG, no qual trazem “notícias de cooperativas e tudo que envolve cooperativismo para os colaboradores (ENTREV.-4)”.

Contudo, mesmo com os mecanismos apresentados, fica exposta a necessidade de sistematizar e formalizar os processos.

O SIG apresenta os resultados gerais das cooperativas, porém não há estratégias formalizadas para transferir o conhecimento adquirido. [USUÁRIO-3].

Houve um entrevistado que propôs melhorias no processo de transferência do conhecimento, sugerindo a criação de um espaço físico e temático, como forma de instigar e propiciar a busca e troca de experiências, ideias e aprendizado em prol da produção e disseminação de conhecimento.

Precisamos criar contextos capacitantes, no qual são situações propícias para troca de informações, conhecimentos, ideias, que podem gerar aprendizado para a organização. Tal como criar um ambiente no 2º andar onde teremos uma espécie de café, com biblioteca, espaço de pesquisa, debates, proposições, para instigar e desenvolver discussões. Acredito que assim podemos facilitar a transferência de conhecimento. [ENTREV.-1].

Ainda se baseando no conceito proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), a formalização e transferência do conhecimento dentro da organização também podem ser mais bem exploradas ao conseguir efetivar a conversão do conhecimento tácito em explícito. Dessa maneira, certamente, a perpetuidade do conhecimento será um fator essencial dentro da organização.

A sugestão proposta pelo ENTREV.-1, ganha robustez ao se buscar o cerne do conceito do termo conhecimento, conceituado por Nonaka e Takeuchi (2008), no qual é formado através de paradoxos, aparentemente dialéticos, porém a soma deles gera como resultado o conhecimento. Portanto, a ideia do entrevistado é o de se criar ambientes físicos que favoreçam os paradoxos e as discussões geradas por estes “contextos capacitantes”.

4.9 APLICAÇÃO E USO PRÁTICO DO CONHECIMENTO NA EQUIPE DE TRABALHO

Quanto a utilização do conhecimento no trato diário com a equipe de trabalho, a pesquisa apontou que no Sistema OCEMG, apesar de não possuir alguma ferramenta específica de repasse de conhecimento, tem havido situações nas quais existe o intercâmbio de informações e conhecimentos entre gerências distintas. Ademais, há relatos nas respostas sobre a existência de projetos que envolvam diferentes áreas, em prol do atendimento e da resolução de soluções para as cooperativas.

Embora não haja estratégias formalizadas para transferir o conhecimento adquirido, os problemas das cooperativas são resolvidos a partir de uma intercooperação entre gerências. [USUÁRIO-3].

Existem diversas ações que são executadas em parceria entre algumas áreas distintas, e estas equipes interfuncionais conseguem resolver os problemas aos quais estão desafiadas. [ENTREV.-1].

Áreas distintas do Sistema OCEMG trabalham em conjunto para municiar as cooperativas e a diretoria de informações relevantes que auxiliam a tomada de decisão. [ENTREV.-3].

Recentemente foram incorporadas práticas de trabalhos multidisciplinares compostos por funcionários de diversas áreas para a realização de projetos transversais as áreas do Sistema OCEMG. Essa iniciativa possibilita a execução de tarefas por meio de projetos. [USUÁRIO-1].

Contudo, um dos entrevistados apontou o que ele descreve como uma determinada falta de maturidade em se trabalhar sob projetos integrados entre gerências.

Ainda falta maturidade para que, por exemplo, um gerente entenda que dentro daquele projeto, ele estará apenas como um subordinado ao gerente do

projeto. Portanto, vejo claramente que, internamente, ainda falta a visão de gerência de projetos. [ENTREV.-1].

O processo de repasse das informações dentro da organização acontece prioritariamente através de reuniões. “Há reuniões pontuais nas gerências com o repasse das ações desenvolvidas e estabelecimento de metas” (USUÁRIO-3). Nos casos de reuniões gerenciais, é solicitado que os assuntos tratados sejam repassados aos demais funcionários, por cada gerente. Esta ação, conforme cita o ENTREV.-1, busca “disseminar as informações internamente”.

Em contrapartida, foi apontada ainda uma falta de pró atividade da equipe, como um todo, em buscar soluções imediatas de problemas que envolvem a participação de outras áreas.

Exemplo, alguém entra em contato com uma cooperativa e percebe que o mandato da diretoria esta desatualizado. Nosso processo formal seria informar a área de cadastro, para cobrarmos a documentação correta para a correta atualização. Porém, esta pessoa já poderia executar esta cobrança, como forma de agilizarmos esta atualização, de forma mais direta. [ENTREV.-1].

De acordo com os relatos, é notória que no Sistema OCEMG exista uma aplicação do conhecimento organizacional junto a equipe de trabalho. Todavia, a formalização desse processo ainda é débil.

Contudo, Teixeira (2000) apresenta que para se obter uma Gestão do Conhecimento digna, esta precisa ser encarada com um olhar organizacional, apresentando um sistemático trabalho junto aos processos internos da empresa, trazendo sempre o conhecimento como uma vantagem competitiva. Seja ele proveniente das vivências, das análises, dos estudos, das inovações, da capacidade de se reinventar, dos entendimentos sobre o mercado, do relacionamento com os clientes, dos processos da empresa, das tecnologias e qualquer outro aspecto que possa impactar e trazer diferenciais competitivos à organização.

4.10 FORTALECIMENTO DO CONHECIMENTO

Quanto ao processo de fortalecimento do conhecimento organizacional, principalmente, houve afirmações no sentido de que o Sistema OCEMG passou a considerar opiniões e sugestões dos colaboradores, no desenvolvimento de ações estratégicas.

A partir da incorporação de um programa de desenvolvimento de gestão foi possível perceber que houve inclusão de novos colaboradores no processo de definição de estratégias e planos de trabalho relacionados aos clientes. [USUÁRIO.-1].

O tempo todo existe o processo de fortalecimento do conhecimento, uma vez que existe abertura por parte da diretoria, para que sejam apresentadas inovações, novos processos e projetos e tem ocorrido uma série de novas proposições que são implementadas como inovações pela OCEMG. [ENTREV.-1].

Em contrapartida, houve citações que dão indícios que este processo ocorre, porém não contemplam todos os funcionários, ou não é tão aberto quanto algumas entrevistas apontam.

Os colaboradores não possuem autonomia para tomada de decisões sobre as questões macro da empresa, possuem certa autonomia para questões micro ou operacionais. [USUÁRIO.-3].

Todas as ações passam pelo gerente da área, não há autonomia para se tomar decisões, deixando claro, no meu caso. Existe pouca ou quase nenhuma opção de se mudar, propor sugestões e etc. [USUÁRIO.-2].

Porém, uma possível justificativa para esta duplicidade de interpretações pode ser aferida com a seguinte citação:

A autonomia para tomada de decisões e de sugestões por trabalhadores tem crescido sim, porém na medida em que é desenvolvida a capacidade disso ocorrer. Uma vez que tem pessoas que ainda não estão preparadas para esse tipo de situação. Portanto, isso não deve ser totalmente aberto a todos o tempo todo. [ENTREV.-1].

No entanto, há afirmativas que apontam que estas situações ainda não fazem parte de um processo formalizado ou através de um sistema padronizado, que possibilitem aos colaboradores formalizarem suas contribuições na definição de estratégias de abordagem.

A todo o momento buscamos redefinir formas de abordagem. Uma vez que tratamos de forma diferente, com cooperativas semelhantes. É exatamente saber tratar cada um com suas respectivas particularidades. Entretanto, isso se dá muito em função do conhecimento tácito de quem está realizando as abordagens. Caso toda a equipe do Sistema OCEMG seja substituída, não teremos essa linha de conduta ou um manual de boas práticas para esse tipo de abordagem. [ENTREV.-1].

Como suporte às cooperativas, o Sistema OCEMG proporciona diversas maneiras de fortalecer o conhecimento, seja através de programas, eventos, materiais, cursos e demais meios, objetivando capacitar os dirigentes ou envolver os cooperados. Através da obtenção das informações das cooperativas, existe uma tabulação e então estes programas são, constantemente, desenvolvidos e aprimorados.

O objetivo desses cursos e eventos se dá para o desenvolvimento e conhecimento das cooperativas, além disso o Sistema OCEMG através deles consegue identificar as necessidades delas. [ENTREV.-4].

A partir do contato com as cooperativas via visitas técnicas, capacitações e eventos, o Sistema OCEMG adquire o conhecimento sobre as demandas das mesmas. Estas demandas são analisadas, validadas junto à Diretoria e replicadas aos colaboradores na forma de operacionalização e de metas. [USUÁRIO-3].

Como se pode notar pelos relatos apresentados, o grande entrave para o completo fortalecimento do conhecimento no Sistema OCEMG, se dá na etapa de formalização. Esta é o verdadeiro ponto a ser mais bem explorado dentro da organização em vários aspectos.

A alternativa já apresentada para sanar ou, ao menos, mitigar essa fraqueza é a adoção de práticas de conversão do conhecimento através de relatórios, manuais, cartilhas, etc. Conforme preconizado por Nonaka e Takeuchi (2008), a formalização do conhecimento tácito em explícito, fortalece o processo da gestão desse recurso, ao torna-lo acessível a todos os indivíduos, de maneira rápida, formal e sistemática.

4.11 COMPROMISSO COM O CONHECIMENTO

Conforme os relatos captados nas entrevistas, é possível afirmar que o Sistema OCEMG possui um grau interessante de compromisso com o conhecimento. Este compromisso se confirma a partir de uma série de parcerias com instituições de ensino renomadas, “buscando o desenvolvimento, fortalecimento do setor, onde dirigentes das cooperativas são capacitados para melhor gerir suas cooperativas” (ENTREV.-3).

O Sistema OCEMG utiliza-se de sua expertise na área de capacitações e monitoramento para estabelecer um compromisso com o conhecimento. Ademais, promove capacitações periódicas dos colaboradores e estabelecimento de parcerias com instituições de renome. [USUÁRIO-3].

Estas parcerias institucionais do Sistema OCEMG, “promovem os benefícios de se trabalhar em rede” (ENTREV.-1) e os “convênios e acordos com instituições fortalecem a prática de difusão do conhecimento sobre as cooperativas e do cooperativismo” (USUÁRIO-1). Foram citados os seguintes parceiros: Fundação Dom Cabral, PUC Minas, Católica de Lisboa, Unihorizontes, Sebrae, Sesc, Senai, Fiemg e já existiram outras, como a Fundação Pedro Leopoldo.

Hoje o case de mais sucesso é o programa Lidercoop, desenvolvido em parceria com a FDC e já se encontra na 3ª turma. Além disso, disponibilizamos um encontro numa espécie de fórum, de todas as turmas formadas, para debates de assuntos específicos. Ou seja, é um programa continuado e que se estende mesmo depois de sua conclusão, como forma de propiciar o já citado contexto capacitante. Inclusive, o tema do último fórum foi uma decisão dos próprios alunos que participaram do Lidercoop, este grupo de alunos é

formado por presidente das cooperativas, conselheiros e gerentes do Sistema OCEMG. [ENTREV.-1].

Dentre as entrevistas, foi citado também o investimento frequente do Sistema OCEMG “nos sistemas de dados para a constante atualização” (ENTREV.-2), além da gestão das normas, regulações e manuais internos, como forma de garantir a perenidade dos dados.

Outro ponto observado pelos entrevistados foi sobre os investimentos da organização em benefícios de bolsas de estudos em graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado, para proporcionar aos seus colaboradores condições favoráveis de se manterem atualizados, além de propiciar a constante busca por novos conhecimentos e incorpora-los à organização.

A área de Gestão de Pessoas possui uma matriz de capacitações aos colaboradores a partir das demandas do Sistema OCEMG, da gerência e dos anseios dos colaboradores. [USUÁRIO-3].

Somado a isso, o Sistema OCEMG ainda promove o benefício de participação de seus colaboradores em feiras, workshops, cursos e treinamentos para desenvolvimento pessoal e profissional.

Possuem descontos para colaboradores para cursos tecnológicos e graduação em cooperativismos. Promovem cursos e treinamentos para o desenvolvimento profissional dos colaboradores. [ENTREV.-4].

Assim como diversos congressos, tais como HSM, Amana-Key, congressos técnicos, como contábeis, jurídicos, de recursos humanos, etc. Missões técnicas nacionais e internacionais, mas sempre como foco no cooperativismo. [ENTREV.-1].

Entretanto, por mais que todos os benefícios concedidos e parcerias firmadas possuam contratos e formalizações legais, ainda não existe uma sistematização e nem relatórios, manuais ou outras ferramentas para que propiciem o melhor armazenamento do conhecimento.

É claro, manifesto e tangível o compromisso com o conhecimento por parte do Sistema OCEMG, seja através de parceiros, de convênios ou por sua própria essência e atuação em capacitar seus públicos. E por estar incorporado este espírito em seus princípios, Sveiby (1998) reitera e sustenta que a Gestão do Conhecimento não deva ser simplesmente uma busca pela eficiência operacional, mas sim parte da estratégia da empresa. Ainda o autor assegura que o valor de uma empresa não está apenas nos seus ativos financeiros, mas ele está mais vinculado aos ativos intangíveis.

Por este aspecto, os públicos do Sistema OCEMG têm demonstrado, cada vez mais, uma satisfação em compartilhar e vivenciar das experiências proporcionadas. Isto, sem dúvida, é um valoroso diferencial competitivo desta organização. Afinal, como afirmam

Nonaka e Takeuchi (2008), “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”.

4.12 POSSÍVEIS MELHORIAS PARA APRIMORAR O AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO DA DIRETORIA

Os entrevistados exprimiram suas opiniões em relação a sugestões para possíveis aprimoramentos no auxílio à tomada de decisão por parte da Diretoria, a partir da gestão da informação e do conhecimento na organização.

As indicações apontadas passaram pelas mais diversas formas, desde melhoria nas pessoas da organização, passando por implantação de um sistema de gerenciamento e relacionamento com os clientes e até mesmo houve indicação que não há necessidades de aperfeiçoamento no processo, uma vez que as áreas já se preocupam com a constante evolução.

Melhorias nas pessoas, principalmente. Sempre escutamos isso, mas sempre é este o maior empecilho. [USUÁRIO-2].

Outro ponto importante, diz respeito a um sistema de CRM para conseguirmos fazer uma leitura mais adequada e individualizada sobre cada uma das cooperativas. [ENTREV.-1].

Toda empresa precisa sempre melhorar e/ou mudar seus processos, o Sistema OCEMG necessita de algumas melhorias, são elas: Implantação do CRM. [ENTREV.-4].

As gerências estão em constante análise para melhorar os processos e o sistema de gestão interna. No que se refere a evolução das informações para tomada de decisão da diretoria, já está sendo realizada a digitalização das informações das áreas para que o relatório das cooperativas saia de forma mais rápida e com todas as informações disponíveis. Portanto, atualmente não vejo possíveis melhoras, em razão de o processo estar funcionando de maneira bem eficaz. Atualmente não vejo possíveis melhoras, em razão de o processo estar funcionando de maneira bem eficaz. [ENTREV.-2].

Os entrevistados propuseram diversas sugestões de melhoramentos com ideias bastante diversificadas. Buscando a melhor análise e apresentação das informações, estas serão dispostas em tópicos, que seguem:

- Diversificação nas buscas por novas fontes de informações das cooperativas:

Vejo como uma possível melhoria no processo de gestão da informação, a possibilidade de buscarmos mais informações em formatos diferentes que são pouco ou nada explorados. Tais como relatórios de gestão das cooperativas, pois a partir de situações como esta, poderemos ter aprofundamentos que até então não existem. [ENTREV.-1].

- Unificação da base de dados para consultas, produção e integração de informações, facilitando o acesso aos públicos da organização:
 - As informações relevantes para a tomada de decisão deveriam estar compiladas em uma única plataforma, de modo que a diretoria possa acessar um relatório ou panorama de relacionamento de alguma cooperativa sem demandar as áreas, isso tornaria o processo mais ágil. [ENTREV.-3].
 - Melhoria do SIG através da integração das informações de todas as áreas onde as cooperativas possam verificar sua situação. [ENTREV.-4].
 - Integração das informações das gerencias no Sistema OCEMG. [USUÁRIO-3].
- Remodelagem de processos já existentes e implementação de inovações:
 - Modernizar e melhorar o site do Sistema OCEMG e desenvolver um manual de procedimento das áreas. [ENTREV.-4].
 - Informatizar o panorama de relacionamento, a fim de agilizar a confecção de relatórios. Implementar políticas internas de desenvolvimento de sistemas de informação, a fim de agilizar as atualizações conforme demandas específicas das áreas do Sistema OCEMG. E implementar uma plataforma web de boas ideias, possibilitando as pessoas do Sistema OCEMG manifestarem suas propostas de melhorias nos processos e práticas da gestão da informação. [USUÁRIO-1].
 - Programa de atualização cadastral periódico das cooperativas e a criação de um cronograma único de ações do Sistema OCEMG. [USUÁRIO-3].
- Formas estratégicas de veiculação e divulgação da marca da organização nas mais variadas mídias:
 - Divulgar de forma estratégica o Sistema OCEMG (Televisão: Rede Globo, SBT, Record. Rádios: BH FM, Jovem Pan. Postos: Banner em aeroportos, pontos de ônibus. Faculdades). [ENTREV.-4].
- Proposições de novos programas internos e novos processos organizacionais:
 - Intensificar ações de conscientização nas áreas do Sistema OCEMG sobre as suas responsabilidades em manter atualizadas as informações do SIG. [USUÁRIO-1].
 - Compartilhamento do conhecimento dos colaboradores a partir de relatórios e/ou mini palestras. Formalização de todas as decisões em todos os níveis do Sistema OCEMG. E implementação de gestão à vista e exemplos de “metas crucialmente importantes” para cada área. [USUÁRIO-3].

Ao analisar as sugestões de melhorias apresentadas, pode-se afirmar que, decerto, são fatores que agregariam em muito à organização, caso fossem implementadas, dentro de um processo formalizado e sem atropelos. Obviamente, seria necessário realizar um filtro para melhor desenho dos projetos.

Contudo, estas contribuições viabilizariam situações como antecipação às tendências do mercado, monitoramento da concorrência, avaliações de ameaças e oportunidades. Além de minimizar erros nas definições de ações estratégicas. E este é exatamente o conceito exposto por Jakobiak (1995) sobre Inteligência Competitiva.

Ou seja, a inteligência competitiva nada mais é do que a informação tratada, interpretada e aprendida. Conforme apresentado por Fuld (1995), ela é resultado do processo de análise e validação dos dados.

Portanto, segundo Tyson (1998), sintetizando todo o conteúdo trazido neste capítulo, o trabalho sistemático de transformar pequenos dados isolados em informação, que posteriormente são tratadas, buscando saber interpretar, gera o conhecimento estratégico. Esta ciência permite o fluxo constante de informações, no processo de avaliação das decisões que afetam a estratégia da organização.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho foi realizado com o objetivo de avaliar, a partir de uma pesquisa descritiva, o estágio de evolução da Gestão da Informação e do Conhecimento no auxílio ao processo de tomada de decisão da alta direção do Sistema OCEMG, em relação aos seus clientes que, no caso, são representados pelas cooperativas mineiras registradas e adimplentes nesta organização.

Para ser possível a execução do trabalho, foram realizadas sete entrevistas com funcionários dessa empresa, sendo eles: um representante da diretoria, três atores que atuam diretamente na área de armazenamento e produção de informação e três usuários das informações.

Visando nortear a produção do estudo, foi definido um direcionamento pautado por três objetivos específicos.

Em relação ao primeiro objetivo específico, foi proposto avaliar o estágio de evolução da Gestão da Informação e do Conhecimento para auxiliar o processo de tomada de decisão da alta direção do Sistema OCEMG.

De acordo com as pesquisas realizadas, fica explícita a latente necessidade de se trabalhar constantemente as informações oriundas das cooperativas, como forma de aprimorar os serviços ofertados a elas de volta. Essa percepção foi apontada pela própria Diretoria da empresa, ao destinar uma área específica para se trabalhar com o tema e, em três anos de atuação, seu estágio evolutivo ainda é embrionário.

A criação da área permitiu com que a organização passasse a não apenas armazenar dados, simplesmente. O intuito foi de buscar constantemente o tratamento dos dados para se gerar informação e conhecimento sobre os clientes para a organização.

Em cima disso, a diretoria hoje tem condições de conhecer o perfil de todos os seus clientes a partir de uma espécie de radiografia, chamado Panorama de Relacionamento, que nunca antes houveram conjunturas possíveis.

Mesmo com a criação da área, os recursos e incentivos destinados para o desenvolvimento do trabalho ainda são incipientes. Uma vez que os relatórios atualmente gerados pelo sistema são rasos e ainda precisam passar por tabulações e tratamentos para serem apresentados. Diferentemente, se fossem provenientes de sistemas de inteligência de negócio ou de gerenciamento de relacionamento com os clientes.

Quanto ao segundo objetivo específico, o trabalho buscou descrever o histórico de Gestão da Informação e do Conhecimento na organização e seus impactos na definição das estratégias de atuação.

Conforme já apresentado, há uma evolução considerável em relação ao conhecimento gerado nesse período. Ao traçar um comparativo entre o intervalo antes da criação da área de cadastro e o momento atual, a diferença fundamental é a criação da percepção em gerar significado para as informações da organização.

Anteriormente, as informações eram meramente de caráter básico, para atender requisitos exclusivamente cadastrais. Atualmente, o trato das informações possui uma abordagem mais estratégica, possibilitando dar sustentação à tomada de decisão por parte da diretoria. Subsidiando-a de informações cruciais, complementares, tempestivas e atuais do histórico de atuação das cooperativas.

Portanto, mesmo em estágio evolutivo ainda embrionário, a área de cadastro consegue desempenhar um papel preponderante de ferramenta auxiliar da gestão. Exercendo um importante impacto decisivo na definição das estratégias de atuação do Sistema OCEMG frente as decisões sobre os atendimentos às cooperativas.

E, em busca de responder ao terceiro objetivo específico, o trabalho procurou identificar possíveis melhorias nos processos da Gestão da Informação e do Conhecimento para aprimorar os conceitos apresentados para auxiliar a tomada de decisão.

O item 5.12 desse trabalho abordou nas entrevistas exatamente as sugestões dos interrogados para possíveis melhorias nos processos da Gestão da Informação e do Conhecimento. E, de fato, foram apresentadas várias vertentes interessantes a serem mais bem trabalhadas na organização. Não obstante, ao se realizar uma análise crítica dessas citações, vale ressaltar alguns pontos bastante pertinentes e oportunos.

Foi ressaltado como um item de extrema relevância para uma execução mais favorável ao objetivo da área, a instituição de um sistema de gerenciamento do relacionamento com os clientes (CRM), ou de um sistema de inteligência de negócio (Business Intelligence - BI), oportunizando uma condensação mais adequada das informações, unificando a base de dados e propiciando o tratamento individualizado sobre cada uma das cooperativas, com ínfima perda de tempo na elaboração e tratamento de relatórios.

Outro elemento significativo para melhorar consideravelmente a atuação da Gestão da Informação e Conhecimento é a conscientização dos colaboradores da empresa na responsabilidade em transmitir e compartilhar seus conhecimentos e manter atualizadas as informações provenientes das cooperativas. Como condição básica de se gerar progressivas e permanentes evoluções do conhecimento organizacional.

Entretanto, para que esta conduta se torne realmente profícua, a empresa precisa indispensavelmente criar padrões de transferência do conhecimento tácito, aquele que é de fórum íntimo de cada pessoa, em conhecimento explícito, aquele que se torna transparente e

compreensível a qualquer outro colaborador. Uma alternativa salutar para sanar tal deficiência pode ser a criação de manuais, relatórios, cartilhas ou quaisquer outros recursos que torne o conhecimento mais acessível, independente do indivíduo.

Por fim, outra atividade que pode alavancar o exercício das boas práticas da geração do conhecimento organizacional, seria a implementação de uma espécie de plataforma online, no qual os colaboradores pudessem manifestar livremente suas propostas, sugestões e críticas nos processos e práticas organizacionais. Contudo, esta proposta demandaria certo grau de maturidade da organização, tanto para ser capaz de absorver ao máximo o que o empregado está disposto a entregar, quanto para lidar com avaliações de condenações, discordâncias e reprovações.

Finalizando, portanto, a argumentação que norteou toda a pesquisa foi a de como a Gestão da Informação e do Conhecimento das cooperativas mineiras é determinante em minimizar os erros no processo de tomada de decisão por parte da diretoria do Sistema OCEMG.

A conclusão é esclarecedora e categórica em ratificar que mesmo a Diretoria da empresa, no momento de estabelecer a área de cadastro, ainda não possuía consciência do que poderia ter de informações. Porém, era notório e manifesto que precisava com urgência de possuir informações.

Com o desenvolvimento da área e dos projetos atrelados e propostos por ela, há uma demanda latente por cada vez mais informações, com cada vez mais necessidade de qualidade. Assim sendo, há um entendimento comum que esta é uma etapa de um processo evolutivo que ainda se tem muita margem para progressão. E a certeza de que hoje é entregue mais do que ontem e muito menos do que amanhã.

Inevitavelmente, todo estudo apresenta suas limitações. A deste trabalho refere-se à coleta de informações, que poderia ser mais ampla, realizada também com algumas cooperativas, inclusive podendo abranger vários dos ramos do cooperativismo. Para futuros trabalhos de pesquisa, sugere-se que seja explorada a perspectiva das cooperativas.

REFERÊNCIAS

- ABRAIC - **Associação Brasileira de Inteligência Competitiva**. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/>> Acesso em: 16 out. 2016.
- BERGERON, Pierrette. **Information resources management. Annual Review of Information Science and Technology**. V. 31. 1996.
- BRASIL. **Legislação Cooperativista e Resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo**, Lei Federal n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971, que define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Brasília, 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 14 out. 2016.
- CASTRO, José Márcio de; ABREU, Paulo Gustavo Franklin de. **Influência da Inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações**. Ciência da Informação. Brasília, v.35, n.3, p. 15-29. 2006.
- CENZI, Nerii Luiz. **Cooperativismo: desde as origens ao projeto de lei de reforma do sistema cooperativo brasileiro**. Curitiba: Juruá, 2009. 172 p.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2004. Tradução de Eliana Rocha. 425p
- DAVENPORT, Thomas H. – **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre, Bookman, 2004.
- DIAS, Maria Matilde Kronka; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru, SP: EDUSC, 2003. 186p.
- DRUCKER, Peter. **The age of discontinuity: guidelines to our changing society**. Harper and Row Publishers, 1969.
- DRUCKER, Peter. **Administração para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FULD, Leonard. **The new competitor intelligence**. New York: Wiley & Sons, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- JAKOBIAK, François. **Que sais-je? Information scientifique et technique**. Paris: Presse Universitaire de France, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004. 305 p.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 204 p.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo – **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Editora Mandamentos, Belo Horizonte, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OCB. **Organização das Cooperativas Brasileiras**. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/ramos/institucional.asp>> Acesso em: 14 out. 2016.

OCEMG. **Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.minasgerais.coop.br>> Acesso em: 14 out. 2016.

PRADO, Flávio Augusto Dumont. **Tributação das Cooperativas à Luz do Direito Cooperativo**. Curitiba: Juruá, 2004.

STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF. Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF. Kira; SUAIKEN, Emir; OLIVEIRA, Cecília Leite. **Funções Sociais e Oportunidades para Profissionais da Informação Social**. Revista de Ciência da Informação - v.3 n.5. Out. 2002.

TEIXEIRA, Jayme. **Gerenciando Conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TYSON, Kirk. **The complete guide to competitive intelligence**. Chicago: Kirk Tyson Associates, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004. 93 p.

WANG, Wei-Tsong. **Knowledge management adoption in times of crisis**. Industrial Management and Data Systems, v 109, n 4, 2009.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

1. De acordo com sua perspectiva, faça um breve relato da forma como eram trabalhadas as informações das cooperativas no passado.
2. De acordo com sua perspectiva, faça um breve relato da forma como são trabalhadas as informações das cooperativas atualmente.
3. Quais as formas utilizadas para obtenção de informações das cooperativas?
4. Quais as formas utilizadas para disseminação de informações das cooperativas?
5. Uma vez captada e disseminada a informação, como se dá a forma de tratamento, interpretação e aprendizagem da organização?
6. O tratamento e análise da informação gera o conhecimento sobre os clientes. No caso do Sistema OCEMG, como se dá o armazenamento desse conhecimento?
7. Tendo posse do conhecimento sobre os clientes, quais estratégias são utilizadas para formalizar e transferir o conhecimento adquirido?
8. Uma vez que a organização tem o conhecimento de seus clientes, como é a aplicação e o uso prático desse recurso em relação à equipe de trabalho?
9. Uma vez que a organização tem o conhecimento de seus clientes, como é realizado o fortalecimento desse recurso?
10. Quais as estratégias utilizadas que propiciam ao Sistema OCEMG estabelecer um compromisso com o conhecimento?
11. De acordo com sua perspectiva, aponte possíveis melhorias nos processos da gestão da informação e do conhecimento para aprimorar o auxílio à tomada de decisão da diretoria.