



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

MARCOS LEANDRO DE OLIVEIRA

**A INFLUÊNCIA DAS PESSOAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DO
AGRONEGÓCIO**

**Marília
2022**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

MARCOS LEANDRO DE OLIVEIRA

**A INFLUÊNCIA DAS PESSOAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DO
AGRONEGÓCIO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, da Universidade Estadual Paulista, Câmpus de Marília, como um dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

**Marília
2022**

O48i Oliveira, Marcos Leandro de
A influência das pessoas nos processos de gestão do conhecimento : estudo de caso de uma empresa do setor do agronegócio / Marcos Leandro de Oliveira. -- Marília, 2022
271 p. : il., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília
Orientadora: Ieda Pelógia Martins Damian

1. Influência das pessoas. 2. Investimento em pessoas. 3. Processos de gestão de conhecimento. 4. Gestão do conhecimento. 5. Setor do agronegócio. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

MARCOS LEANDRO DE OLIVEIRA

**A INFLUÊNCIA DAS PESSOAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DO
AGRONEGÓCIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração: Informação, Tecnologia e
Conhecimento

Linha de pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da
Informação

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian (Orientadora)
Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim (Membro titular)
Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Profa. Dra. Juliana Cardoso dos Santos (Membro titular)
Universidade Estadual de Londrina (UEL)

Profa. Dra. Elaine da Silva (Membro suplente)
Universidade Estadual de Londrina (UEL)

Profa. Dra. Marcia Cristina de C. P. Vitoriano (Membro suplente)
Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Marília, 09 de maio de 2022.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa Fernanda por ter me apoiado, motivado e ter tido paciência nos momentos difíceis dessa jornada de estudos. A ela meu amor incondicional e uma eterna gratidão pela parceria.

Dedico a minha querida família, que tanto admiro, pilares da minha formação como ser humano, e meus maiores e melhores orientadores da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, a “Nossa Senhora”, a “Virgem Maria”, e a todos os meus anjos protetores por terem me ajudado no decorrer dessa caminhada;

Ao meu tio Geraldo Castilho pelo excepcional apoio e incentivo de sempre;

A Professora Dra. Ieda Pelógia Martins Damian, por me orientar na pesquisa, com paciência, valiosas contribuições, e me ajudar no desenvolvimento das ideias e na construção deste projeto;

Às contribuições do professor Prof. Dr. Carlos Francisco Bitencourt Jorge, ao qual fez parte da banca de qualificação, as professoras Profa. Dra. Marta Lúgia Pomim Valentim, Profa. Dra. Juliana Cardoso dos Santos, Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano, as quais fizeram parte da banca de qualificação e defesa, e a Profa. Dra. Elaine da Silva pela participação no processo de defesa deste trabalho;

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Unesp, por todo conhecimento compartilhado e incentivos ao desenvolvimento do ser humano através da educação, e a busca em compreender as coisas por meio da ciência;

A Agroterenas, e sua diretoria por ter aberto as portas, e possibilitado a aplicação da pesquisa;

A Renata Paloni, gerente Recursos Humanos da Agroterenas por todo apoio no levantamento de dados para a pesquisa.

RESUMO

O desenvolvimento organizacional está diretamente relacionado à maneira como as pessoas são conectadas com o conhecimento de que precisam, e como elas aplicam o conhecimento de modo estruturado na organização. O conhecimento tem que ser compartilhado para que se crie novos conhecimentos. Nesse sentido, a gestão do conhecimento se apresenta como uma solução para análise e aplicação do conhecimento humano nas organizações, por meio de processos de aquisição, criação, compartilhamento, armazenamento, uso e reuso do conhecimento. O agronegócio é considerado um dos mais importantes setores da economia mundial e vem passando por diversas transformações em sua cadeia produtiva, com o objetivo de acompanhar o movimento das novas demandas do mercado, como as econômicas e tecnológicas, além da necessidade de aumento da produção. Diante disso, e devido ao volume inestimável de dados, informações e conhecimentos gerados nas organizações do agronegócio, torna-se imprescindível que, através das pessoas, essas organizações possam criar processos sistêmicos de gestão de conhecimento. Nessa conjuntura, o problema que conduziu o desenvolvimento desta pesquisa foi verificar como os sujeitos organizacionais influenciam os processos organizacionais voltados à gestão do conhecimento em uma organização do agronegócio. Em vista disso, o objetivo central é analisar os fatores influenciadores relacionados às pessoas que afetam os processos de gestão do conhecimento em uma organização do agronegócio. O método utilizado foi o Estudo de Caso, uma abordagem qualitativa do tipo exploratória e descritiva. Utilizou-se como instrumentos de pesquisa roteiros de entrevista e de observação, além de um questionário aplicados na matriz corporativa da organização, no município de Maracá, Estado de São Paulo. Para a análise dos dados pesquisados, foi empregado o método de Análise de Conteúdo e a técnica Análise Cateórica. Como resultados, a análise demonstrou que a organização está em um movimento de estruturação dos processos de gestão do conhecimento. Verificou-se que existe um incentivo, uma valorização e um investimento alto nas pessoas para aplicação do conhecimento, mas não de uma maneira formalizada, gerenciada pela área de treinamento e desenvolvimento. Como considerações finais, a pesquisa demonstrou que a organização reconhece que as pessoas são fundamentais para a manutenção e aplicação de práticas voltadas à geração do conhecimento, mas foi possível perceber que não existe ainda um processo de gestão do conhecimento estruturado e organizado para as práticas que a organização possui.

Palavras-chave: Influência das pessoas; Investimento em pessoas; Processos de gestão de conhecimento; Gestão do conhecimento; Setor do agronegócio.

ABSTRACT

Organizational development is directly related to the way people are connected with the knowledge they need, and how they apply the knowledge in a structured way in the organization. Knowledge has to be shared in order to create new knowledge. In this sense, knowledge management presents itself as a solution for the analysis and application of human knowledge in organizations, through processes of acquisition, creation, sharing, storage, use and reuse of knowledge. Agribusiness is considered one of the most important sectors of the world economy and has been undergoing several transformations in its production chain, with the objective of accompanying the movement of new market demands, such as economic and technological ones, in addition to the need to increase production. Given this, and due to the priceless volume of data, information and knowledge generated in agribusiness organizations, it is essential that, through people, these organizations can create systemic processes of knowledge management. In this context, the problem that led to the development of this research was to verify how organizational subjects influence organizational processes aimed at knowledge management in an agribusiness organization. In view of this, the main objective is to analyze the influencing factors related to people that affect the knowledge management processes in an agribusiness organization. The method used was the Case Study, an exploratory and descriptive qualitative approach. Interview and observation scripts were used as research instruments, as well as a questionnaire applied to the organization's corporate headquarters, in the city of Maracá, State of São Paulo. For the analysis of the researched data, the Content Analysis method and the Category Analysis technique were used. As a result, the analysis showed that the organization is in a process of structuring knowledge management processes. It was found that there is an incentive, an appreciation and a high investment in people for the application of knowledge, but not in a formalized way, managed by the area of training and development. As final considerations, the research showed that the organization recognizes that people are fundamental for the maintenance and application of practices aimed at generating knowledge, but it was possible to perceive that there is still no structured and organized knowledge management process for the practices that the organization has.

Keywords: Influence of people; Investment in people; Knowledge management Processes; Knowledge management; Agribusiness sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Duas dimensões da criação do conhecimento.....	40
Figura 2	- Modelo SECI ou espiral de criação do conhecimento.....	47
Figura 3	- Interação sujeito e objeto.....	89
Figura 4	- Ciclo do conhecimento.....	95
Figura 5	- Principais características da relação entre organização e as pessoas.....	104
Figura 6	- Aspectos que formam o capital humano.....	105
Figura 7	- Fatores impactantes à gestão do conhecimento organizacional.....	114
Figura 8	- Bases para estrutura do conhecimento humano.....	119
Figura 9	- Abordagem sistêmica do agronegócio.....	131
Figura 10	- Fluxo de operação e comercialização do agronegócio.....	141
Figura 11	- Fluxo da cadeia produtiva do agronegócio.....	142
Figura 12	- Integração dos setores do agronegócio.....	147
Figura 13	- Fatores que influenciam os setores do agronegócio.....	149
Figura 14	- Fazenda inteligente na agricultura 4.0.....	155
Figura 15	- Contribuições da agricultura 4.0 no agronegócio.....	156
Figura 16	- Evolução histórica da Agroterenas.....	168

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- PIB do agronegócio e PIB do Brasil.....	135
Gráfico 2	- Contribuição do agronegócio no PIB Brasil (bilhões R\$).....	136
Gráfico 3	- PIB do agronegócio por segmento no Brasil em 2020 (em %), e valor da participação (em R\$ bilhões).....	136
Gráfico 4	- Saldo da balança comercial do Brasil, agronegócio e demais setores (2010-2020).....	138
Gráfico 5	- Categoria 1 – criação de significado.....	202
Gráfico 6	- Categoria 2 – Papel das pessoas na organização.....	203
Gráfico 7	- Categoria 3 – Influência das pessoas nos processos de GC.....	205
Gráfico 8	- Categoria 4 – Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC.....	207
Gráfico 9	- Categoria 5 – Estratégias organizacionais voltadas à GC....	209

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Pesquisa quantitativa sobre Dissertações e Teses relacionadas ao tema.....	24
Quadro 2	- Dados, informação e conhecimento	34
Quadro 3	- Tipologia de conhecimento.....	38
Quadro 4	- Classificação dos processos de gestão do conhecimento.....	46
Quadro 5	- Semelhanças entre os processos de criação de conhecimento.....	52
Quadro 6	- Fatores que favorecem o armazenamento do conhecimento.....	55
Quadro 7	- Armazenamento do conhecimento – alguns conceitos.....	56
Quadro 8	- Fatores que contribuem para o compartilhamento do conhecimento.....	59
Quadro 9	- Compartilhamento do conhecimento – alguns conceitos....	61
Quadro 10	- Fatores que favorecem o uso/reuso do conhecimento.....	66
Quadro 11	- Uso e reuso do conhecimento – alguns conceitos.....	67
Quadro 12	- Habilidades cognitivas.....	91
Quadro 13	- Características de perfil de personalidade.....	96
Quadro 14	- Fatores que podem influenciar na gestão do conhecimento.....	111
Quadro 15	- Fatores influenciadores de gestão do conhecimento.....	113
Quadro 16	- Fatores inibidores para compartilhamento do conhecimento.....	116
Quadro 17	- Líder tradicional <i>versus</i> líder do conhecimento.....	118
Quadro 18	- Síntese das características setores do agronegócio.....	145
Quadro 19	- Quantidade de funcionários da unidade de Maracaí por setor.....	169
Quadro 20	- Sujeitos da pesquisa – Nível de liderança.....	170

Quadro 21	- Sujeitos da pesquisa – Nível tático/operacional.....	171
Quadro 22	- Vantagens da entrevista.....	173
Quadro 23	- Vantagens da observação.....	174
Quadro 24	- Análise da presença ou ausência das categorias na coleta de dados.....	214

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	-	Dimensões do Agronegócio Mundial (US\$ bilhões) e Participação de cada setor (em %)	134
Tabela 2	-	<i>Ranking</i> de produção de grãos no mercado internacional	138
Tabela 3	-	<i>Ranking</i> de exportação de grãos no mercado internacional (Ton.)	139
Tabela 4	-	<i>Ranking</i> de exportação de grãos no mercado internacional (US\$)	139
Tabela 5	-	Brasil: exportações totais setores do agronegócio (Em milhões t e %)	144
Tabela 6	-	Posição do Brasil nas exportações mundiais em 2020, para alguns dos principais produtos exportados	144

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAGRP	- Associação Brasileira do Agronegócio da Região de Ribeirão Preto
ABIA	- Associação Brasileira da Indústria de Alimentos
CEPEA	- Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CI	- Ciência da Informação
EMBRAPA	- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ESALQ	- Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
FAO	- Organização das Nações Unidas para Alimentação e a Agricultura
FGV	- Fundação Getúlio Vargas
GC	- Gestão do Conhecimento
IPEA	- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MAPA	- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PIB	- Produto Interno Bruto
RH	- Recursos Humanos
RPA	- Regiões Produtivas Agrícolas
SIRE	- Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas
TI	- Tecnologia da Informação
USP	- Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	27
2.1	Dados, Informação e Conhecimento.....	28
2.2	Conhecimento Organizacional.....	35
2.3	Gestão do Conhecimento Organizacional.....	41
2.4	Processos de Gestão do Conhecimento.....	44
2.4.1	Criação do conhecimento.....	46
2.4.2	Armazenamento do conhecimento.....	53
2.4.3	Compartilhamento do conhecimento.....	56
2.4.4	Uso e reuso do conhecimento.....	62
2.5	Componentes da Gestão do Conhecimento.....	68
2.5.1	Pessoas.....	69
2.5.2	Processos.....	74
2.5.3	Tecnologia.....	79
3	PESSOAS COMO ATIVO ESTRATÉGICO PARA GC.....	86
3.1	Sujeito Cognoscente.....	87
3.2	Criação de Significado.....	94
3.3	Papel das Pessoas no Contexto Organizacional.....	100
3.3.1	Pessoas como Parceiras da Organização.....	102
3.4	Influência das Pessoas na Gestão do Conhecimento.....	106
3.4.1	Aspectos que influenciam a gestão do conhecimento.....	110
3.4.1.1	<i>Cultura organizacional.....</i>	114
3.4.1.2	<i>Liderança.....</i>	117
3.4.1.3	<i>Motivação.....</i>	120
3.4.1.4	<i>Tecnologia.....</i>	122

4	AGRONEGÓCIO.....	126
4.1	Contextualização de Agronegócio.....	127
4.2	Importância do Agronegócio.....	133
4.3	Setores Produtivos do Agronegócio.....	140
4.4	Tecnologias aplicadas ao Agronegócio.....	150
4.5	Conhecimento no Agronegócio.....	157
5	METODOLOGIA.....	163
5.1	Revisão Bibliográfica.....	165
5.2	Pesquisa Descritiva e Pesquisa Exploratória.....	166
5.3	Definição e Caracterização do Campo da Pesquisa.....	167
5.4	Determinação dos Sujeitos da Pesquisa.....	170
5.5	Coleta de Dados.....	171
5.5.1	Roteiro de Entrevista.....	175
5.5.2	Questionário.....	176
5.5.3	Roteiro de Observação.....	178
5.6	Procedimentos de Análise de Dados.....	179
5.6.1	Análise de Conteúdo.....	181
6	ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	188
6.1	Apresentação da Análise dos Dados Coletados com o Nível de Liderança.....	189
6.1.1	Categoria 1: Criação de significado.....	190
6.1.2	Categoria 2: Papel das pessoas na organização.....	191
6.1.3	Categoria 3: Influência das pessoas nos processos de GC.....	193

6.1.4	Categoria 4: Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC.....	195
6.1.5	Categoria 5: Estratégias organizacionais voltadas à GC.....	198
6.2	Apresentação da Análise dos Dados Coletados com o Nível Tático/Operacional.....	200
6.2.1	Categoria 1: Criação de significado.....	201
6.2.2	Categoria 2: Papel das pessoas na organização.....	203
6.2.3	Categoria 3: Influência das pessoas nos processos de GC.....	204
6.2.4	Categoria 4: Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC.....	206
6.2.5	Categoria 5: Estratégias organizacionais voltadas à GC.....	208
6.3	Apresentação e Análise das Observações.....	211
6.4	Análise Comparativa do Resultado das Entrevistas, dos Questionários e das Observações.....	214
6.5	Diretrizes para a Gestão do Conhecimento.....	218
6.5.1	Componentes da Gestão do Conhecimento.....	219
6.5.1.1	<i>Pessoas</i>	219
6.5.1.2	<i>Processos</i>	219
6.5.1.3	<i>Tecnologias</i>	220
6.5.2	Processos de Gestão do Conhecimento.....	221
6.5.2.1	<i>Criação</i>	221
6.5.2.2	<i>Compartilhamento</i>	222
6.5.2.3	<i>Armazenamento</i>	223
6.5.2.4	<i>Uso/Reuso</i>	223
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	225

REFERÊNCIAS.....	231
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista – (Liderança)	244
APÊNDICE B - Questionário (Tático/Operacional)	247
APÊNDICE C - Roteiro de Observação.....	250
APÊNDICE D - Resultado do Questionário Aplicado no Nível Tático/Operacional.....	253
ANEXOS.....	268
ANEXO I - Declaração da Instituição Co-Participante.....	269

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão assistindo a uma revolução com grandes transformações sociais, seja na esfera política, econômica, cultural e, em especial, tecnológica, que exigem um novo posicionamento organizacional. Para Ferreira (2017), esse novo momento, que também está sendo chamado de Sociedade do Conhecimento ou Economia do Conhecimento, baseia-se na interação entre as pessoas, na capacidade de compartilhamento de recursos tecnológicos, na pesquisa científica, na inovação, na valorização da informação e, principalmente, na criação de conhecimento de maneira coletiva.

A globalização, outro fenômeno que ocorreu no mundo, transformou a atividade econômica e forçou as organizações a mudarem suas estratégias de negócio. O ambiente de negócios que envolve as organizações tornou-se complexo, competitivo, imprevisível, repleto de ameaças e oportunidades.

A esse contexto, soma-se a revolução tecnológica, principalmente as tecnologias digitais, que transformaram as relações tradicionais nos negócios e no ambiente organizacional e levaram as organizações a um maior nível de exposição global. A partir daí as coisas ficaram mais rápidas, e não se observa mais certos padrões de continuidade, tudo ficou mais acelerado, principalmente devido ao uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação, que possibilitaram às organizações uma nova maneira de se relacionar.

Com a economia globalizada e as rápidas mudanças tecnológicas, o conhecimento das pessoas se tornou a principal fonte de vantagem competitiva para as organizações. No cenário competitivo do Século XXI, as organizações precisam desenvolver a capacidade de captar a inteligência das pessoas, transformá-la em conhecimento utilizável e disseminá-lo por toda organização, uma vez que o conhecimento se torna recurso fundamental para aumentar as capacidades operativas e melhorar as estratégias de negócios das organizações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018).

As transformações também provocaram mudanças nos valores, nos comportamentos e na valorização das pessoas, e as organizações tiveram que reconhecer que, investir nas pessoas e em seus principais atributos, como a inteligência, a criatividade e a capacidade de fazer conexões com outras pessoas, poderia ser a solução para enfrentar a competitividade nos negócios.

Com isso, a participação das pessoas no contexto organizacional se tornou muito importante, e cada uma delas é valiosíssima para a organização, uma vez que são as únicas que podem coordenar todos os demais recursos materiais para que a organização possa alcançar seus objetivos. Com seus talentos, as pessoas criam, representam, proporcionam inteligência, dão vida e personalidade às organizações (CHIAVENATO, 2021).

As pessoas, por meio da interação, possuem a capacidade de colaborar umas com as outras, coordenar trabalhos conjuntos e se comunicar para alcançar objetivos comuns. Dessa maneira, podem ajudar uma organização a descobrir oportunidades e minimizar as ameaças do ambiente externo (MCSHANE; GLINOW, 2013). Concluem os autores, que, de maneira geral, as organizações compreenderam que as pessoas e seus conhecimentos, habilidades e capacidades são muito valiosos, e que a eficácia organizacional depende da capacidade da organização em adquirir, compartilhar, utilizar e armazenar esses conhecimentos de modo estruturado para aproveitar todo potencial da força de trabalho.

Os processos e atividades organizacionais, cada vez mais, precisam estar baseados em elementos geradores de conhecimentos, para que possam levar as organizações à inovações e sustentabilidade nos negócios.

A busca do conhecimento está entre uma das mais significativas atividades humanas, uma vez que o conhecimento e sua aplicação estabelecem comportamentos coletivos e individuais, constroem relações entre as pessoas e propiciam soluções a diversas situações (GUEVARA; DIB, 2007).

Essa crescente importância do conhecimento no ambiente organizacional pode mudar o modo de pensar das pessoas e a maneira como as organizações operam, além de ser determinante para que as organizações possam ganhar eficiência, qualidade e superar o aumento da competitividade. “A grande maioria das definições de conhecimento, [...], indica que conhecimento é algo inerente ao ser humano, está na cabeça das pessoas [...]” (SANTOS; RADOS, 2020, p. 35). São as pessoas que passam a ser importantes nas organizações assim como a utilização que fazem do conhecimento que possuem (VALENTIM, 2010).

O conhecimento pode ser definido como um estado mental de uma pessoa, constituído a partir da assimilação de informações, e que dominam as ações da própria pessoa, sendo continuamente reestruturado quando novas informações são assimiladas (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008). É também um processo

complexo e dinâmico, pois o que se conhece está a todo momento em transformação, principalmente diante das constantes mudanças e das novas informações sobre o ambiente ao qual está exposto (HOFFMANN, 2012).

As organizações precisam reconhecer que o conhecimento presente na mente das pessoas é o novo capital organizacional, e que precisa ser gerenciado assim como qualquer outro recurso. Nesse sentido, os conhecimentos das pessoas passam a ser essenciais, são elas que fazem o uso do conhecimento transformando-o em ação, haja vista que “[...] conhecimento que não é aplicado não traz desenvolvimento, nem é fator de competitividade” (VALENTIM, 2010, p. 146).

Para administrar o conhecimento, é necessário a colaboração e o uso de instrumentos que possam ajudar as organizações e as pessoas a pensarem de maneira sistemática, tendo em vista a complexidade de se entender como o conhecimento é criado e compartilhado.

No cotidiano das organizações, as pessoas estão sempre aprendendo, sendo assim, cabe às organizações criarem maneiras para facilitar a interação entre as pessoas para que elas possam compartilhar conhecimentos. A possibilidade de trocar conhecimentos pode contribuir para que a organização potencialize suas capacidades produtivas, crie novos produtos ou serviços ou melhore seus processos organizacionais.

A criação do conhecimento organizacional deve fazer parte de um processo estruturado, para que ele seja adquirido e difundido em toda organização.

Assim, a gestão do conhecimento (GC) pode ser uma estratégia para as organizações que desejam estruturar e gerenciar o conhecimento, como um modo de potencializar as ações das pessoas para melhoria dos resultados e gerar novos conhecimentos.

A GC é um processo dinâmico e sistemático que abrange todos os processos organizacionais que buscam identificar, relacionar e aplicar os conhecimentos essenciais existentes, com o objetivo de elevar o desempenho da organização (HOFFMANN, 2012).

A finalidade das práticas de GC é construir um ambiente favorável à aquisição, à criação, ao uso e ao compartilhamento do conhecimento, uma vez que só pode ser criado através da interação entre as pessoas e seu ambiente (FURTADO; BELUZZO, 2018). Além disso, a GC, com suas ferramentas e formas de abordagem, podem

contribuir com diversas soluções e possibilidades para as organizações (ALVARENGA NETO, 2008).

Nas organizações todo conhecimento pessoal do indivíduo pode ser transformado em conhecimento organizacional, e a função da GC é fornecer formas para identificar o conhecimento intrínseco das pessoas para capturar, estruturar e compartilhar esse conhecimento de modo a gerar valor às organizações.

As pessoas são consideradas essenciais para o cumprimento dos objetivos organizacionais e das estratégias relacionadas à GC. Observa-se que as pessoas agregam valor às organizações ao transformar conhecimento em ações concretas na busca por melhores resultados. A GC pode ajudar as pessoas a sistematizar os conhecimentos, as práticas existentes na organização e, assim, potencializar as ações organizacionais.

Dessa maneira, é importante que os conceitos de conhecimento, GC e, o mais importante, o papel das pessoas nesse contexto, façam parte dos processos e estratégias de organizações como as do agronegócio, haja vista a evolução das tecnologias e as mudanças na economia e nos negócios no cenário mundial.

O setor do agronegócio, apesar de passar por situações de adversidade, oscilando entre momentos de otimismo e de crise, é um dos setores que mais cresce e se desenvolve a cada ano. Atualmente as organizações que atuam com o agronegócio vem ocupando um lugar de destaque na economia, em âmbito regional e mundial (ARAÚJO, 2018).

No planeta, o alimento passou a ser utilizado de diferentes formas e a ter outro significado para o consumidor que vai além da simples maneira de consumo, como por exemplo os produtos orgânicos e a *gourmetização* dos alimentos – essas são as novas exigências produtivas, demandando assim inovações constantes de produtos e processos, não somente para agricultores de grande porte, mas para os de pequeno porte e familiares também.

Para atender a essa nova demanda, é necessário pensar em uma nova cadeia produtiva para o agronegócio, que deve levar em conta, “[...] como planejar, implementar e conduzir de forma conjunta modelos produtivos economicamente viáveis, inovadores, ambientalmente corretos e socialmente justos em suas rotinas de trabalho” (ZUIN; QUEIROZ, 2019, p. 3).

O conceito de agronegócio traz a ideia de unir e impulsionar a economia de diversos setores da agricultura e pecuária, quer sejam serviços, comércio, indústria,

tecnologia ou ciência, sendo considerado um motor para o desenvolvimento, com geração de riquezas e valor a toda uma nação (ARAÚJO, 2018).

Outro fator característico que compõe as organizações do agronegócio é que, em sua grande maioria, prevalece o controle familiar e, com isso, verifica-se a predominância de práticas de trabalho menos formalizadas. Sua cadeia produtiva se torna cada dia mais complexa à medida que os negócios ficam mais globalizados, a sociedade mais exigente, os governos com o estabelecimento de políticas de regulamentação com grande viés de sustentabilidade e segurança alimentar, e o aumento da demanda por alimentos, que interfere diretamente nos recursos naturais, que são finitos, e que pode impactar as gerações futuras.

Assim, a organização do agronegócio que se conscientizar da relevância das pessoas e dos conhecimentos que elas possuem transformará seu ambiente organizacional, elaborando padrões para criação do conhecimento com grandes probabilidades de se destacar, se tornar mais competitiva e garantir maior sustentabilidade.

Nesse sentido, as pessoas possuem um papel fundamental para propiciar que a GC possa ser um instrumento para trazer soluções e gerenciar a criação, a retenção, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento em organizações, além de gerar valor aos seus produtos e clientes.

É nesta conjuntura que surge a necessidade de explorar e construir uma pesquisa ligada a uma organização do setor do agronegócio, em específico, avaliar a influência das pessoas nos processos de GC da Agroterenas, uma organização que possui como característica a diversificação de seus produtos, pois atua na produção de cana-de-açúcar e na plantação de grãos. Opera também na produção de laranja *in natura* e na industrialização e comercialização de suco concentrado congelado de laranja.

O motivo da escolha dessa organização é que ela possui uma tradição no setor agropecuário, com experiência de mais de 75 anos. Além disso, cultiva uma diversidade de produtos, atuando em diversos segmentos do agronegócio.

Além disso, o grande número de dados e informações gerados pelas unidades da Agroterenas é fundamental para o acompanhamento das operações nas lavouras e faz parte de uma rede de sistemas de tecnologias da informação e de comunicação que suportam e trazem subsídios para as tomadas de decisão. A movimentação e a

transformação das informações são diárias, com questões críticas e complexas que demandam um gerenciamento e uma aprendizagem cada vez mais urgentes.

A GC pode se utilizar dos ativos da informação da organização para potencializar e contribuir com subsídios para que as pessoas possam tomar decisões mais assertivas e propor soluções mais eficazes e inteligentes.

Dessa maneira, é fundamental que a Agroterenas estruture um trabalho coordenado e sistematizado, um fluxo para gerir o conhecimento criado, bem como apoiar e desenvolver nas pessoas um olhar crítico para a GC organizacional, pois são as pessoas as únicas fontes geradoras de conhecimento.

No domínio da Ciência da Informação (CI), a pesquisa busca demonstrar a influência das pessoas na GC para contribuir na geração de valor e inovação em organizações, além disso, a partir do conhecimento das pessoas em GC, motivar a busca e a organização de informações, para transformá-las em novos conhecimentos.

Ademais, a preocupação que a CI possui em formar ideais a partir de evidências de um contexto social, que nesta pesquisa busca informações de uma organização do agronegócio, trazem da prática reflexões para a GC, que podem ajudar a organização e as pessoas a obterem resultados diferenciados. Segundo Valentim (2010, p. 23), “[...] nenhum conhecimento, tratado do ponto de vista da Ciência da Informação, poderia ser construído sem a presença de estratégias institucionais [...]”.

Destarte, o estudo parte do preceito de que as pessoas, por meio da GC, podem contribuir de maneira significativa para a Agroterenas, uma vez que, ao ter consciência dos conhecimentos existentes na organização, se torna mais fácil coordenar as informações adquiridas e transformá-las em ações para melhorias constantes nos processos e na aprendizagem organizacional.

Assim, a questão principal norteadora desta pesquisa é verificar como os sujeitos organizacionais influenciam os processos organizacionais voltados à GC na Agroterenas.

Quanto ao objetivo geral, constitui-se em analisar como os fatores humanos influenciadores afetam os processos de GC na Agroterenas.

Para tanto, os objetivos específicos foram:

- a) Identificar teorias, conceitos e modelos que consideram a importância das pessoas para a efetivação dos processos de GC em organizações;

- b) Identificar teorias, conceitos e modelos que abordam a GC no contexto do agronegócio;
- c) Verificar quais são os processos de GC realizados na Agroterenas;
- d) Verificar os fatores influenciadores relacionados às pessoas que afetam positiva ou negativamente os processos de GC na Agroterenas;
- e) Estabelecer diretrizes para a correção de práticas divergentes que afetam os processos de GC na Agroterenas.

No que diz respeito aos aspectos metodológicos, trata-se de um “Estudo de Caso”, com uma abordagem qualitativa de característica exploratória e descritiva.

Quanto à análise dos dados reunidos na pesquisa de campo, optou-se pelo uso do método de “Análise de Conteúdo”, e os procedimentos/técnicas da “Análise Categorical” para tratamento das categorias, sendo estabelecidas *a priori*. Vale destacar que todos os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa estão descritos detalhadamente na Seção 5, Metodologia.

A presente pesquisa contribui com a organização para verificar a influência das pessoas nos processos de GC, a maneira como as pessoas buscam, compartilham e utilizam o conhecimento, e identificar, nas práticas que integram a organização, como o conhecimento está sendo gerenciado e transformado. Contribui com esse último argumento o fato de que é necessário despertar novos comportamentos nas pessoas em relação ao conhecimento organizacional, para que ele possa ser institucionalizado e valorizado.

Ademais, observou-se por meio de um levantamento de literatura, nas bases de dados procedentes da *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI), SCOPUS e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), mostrado no Quadro 1, que nos últimos dez anos não existem trabalhos de Dissertações e Teses realizados nesse campo de pesquisas em Ciência da Informação, que tratam do tema da influência das pessoas nos processos de GC com foco em organizações do agronegócio. Na estratégia de investigação, fez-se o uso do descritivo dos termos, em português, “gestão do conhecimento” e “agronegócio”; “gestão do conhecimento” e “pessoas”; e “agronegócio” e “pessoas”; e, em inglês, “knowledge management” and “agribusiness”; “knowledge management” and “people”; e “agribusiness” and “people”, para abranger um número maior de possibilidades de haver referências de teses e dissertações.

Quadro 1 – Pesquisa quantitativa sobre Dissertações e Teses relacionado ao tema

Base de dados	Termos	Dissertação	Teses
CAPES	“gestão do conhecimento” e “agronegócio”	0	0
	“knowledge management” and “agribusiness”	0	0
	“agronegócio” e “pessoas”	0	0
	“agribusiness” and “people”	0	0
	“gestão do conhecimento” e “pessoas”	0	0
	“knowledge management” and “people”	0	0
SCOPUS	“gestão do conhecimento” e “agronegócio”	0	0
	“knowledge management” and “agribusiness”	0	0
	“agronegócio” e “pessoas”	0	0
	“agribusiness” and “people”	0	0
	“gestão do conhecimento” e “pessoas”	0	0
	“knowledge management” and “people”	0	0
SCIELO	“gestão do conhecimento” e “agronegócio”	0	0
	“knowledge management” and “agribusiness”	0	0
	“agronegócio” e “pessoas”	0	0
	“agribusiness” and “people”	0	0
	“gestão do conhecimento” e “pessoas”	0	0
	“knowledge management” and “people”	0	0
BRAPCI	“gestão do conhecimento” e “agronegócio”	0	0
	“knowledge management” and “agribusiness”	0	0
	“agronegócio” e “pessoas”	0	0
	“agribusiness” and “people”	0	0
	“gestão do conhecimento” e “pessoas”	0	0
	“knowledge management” and “people”	0	0

Fonte: Elaboração própria (2021).

Pode-se observar no Quadro 1, que não foi encontrado nenhuma Dissertação ou Tese nas bases de periódicos da CAPES, SCIELO, BRAPCI e SCOPUS com os referidos descritores.

Após esses argumentos, justifica-se a ideia de trabalhar o tema, haja vista que o agronegócio possui grande relevância para a economia mundial, de um país, e para o desenvolvimento regional. Diante da competitividade no cenário atual e da adoção de novas tecnologias, que estão cada vez mais avançadas, só as pessoas podem

fazer a diferença, e, por meio da GC, buscar soluções com base no seu saber. Pode-se inferir que toda e qualquer organização hoje, de uma maneira ou de outra, utiliza-se de dados e informações, por menor que seja. Dessa maneira, a GC pode ser utilizada pelas organizações do agronegócio em sua cadeia produtiva, como um recurso para ajudar a otimizar e racionalizar a produção, mitigando o desperdício, tornando-se mais eficiente e sustentável. Assim, toda cadeia produtiva, quer seja na grande, média ou pequena propriedade, pode ganhar a capacidade de inovar seus produtos e métodos de trabalho com vista a se manter competitiva se puderem construir a capacidade de criar conhecimento.

Complementa os argumentos para a pesquisa o fato de se colocar as pessoas como protagonistas e influenciadoras para o desenvolvimento dos processos no cenário organizacional, uma vez que são as únicas fontes de criação de conhecimento por meio de suas interações sociais no ambiente de trabalho.

Esta dissertação está estruturada em sete seções, organizada entre as etapas de introdução, referencial teórico e considerações finais. As seções estão distribuídas da seguinte maneira na pesquisa: Introdução, Gestão do Conhecimento, Pessoas como ativo estratégico para a GC, Agronegócio, Metodologia, Análise de Dados e Apresentação dos Resultados e Considerações Finais.

A Introdução, seção 1, apresenta o contexto da pesquisa e destaca brevemente o problema, o objetivo geral e específico, a justificativa e a metodologia utilizada para coleta e as análises da pesquisa.

A seção 2 disserta sobre a Gestão do Conhecimento, define o que são dados, informações, conhecimento e GC, apresenta tipos de conhecimentos e os processos da GC, além disso, discorre sobre os três pilares da GC (pessoas, processos e tecnologias).

A seção 3 delinea sobre Pessoas como ativo estratégico para a GC, a formação do sujeito cognoscente, o papel das pessoas no contexto organizacional, a evolução da valorização das pessoas no contexto organizacional, discorre sobre as pessoas serem as únicas fontes geradoras de conhecimento e os aspectos que influenciam as pessoas nos processos de GC, como cultura organizacional, tecnologia da informação, alta administração e políticas motivacionais.

A seção 4 faz uma exposição do Agronegócio, sua relevância no cenário mundial e no Brasil: conceitos e dimensões, aspectos históricos, rede de relacionamento, sistemas de tecnologias de informação, comunicação e de produção

que dão sustentação aos processos do agronegócio, inovação, e a utilização da GC para prospecção, tratamento, armazenamento e agregação de valor à organização.

Na seção 5 são apresentados os Procedimentos Metodológicos empregados para a realização da pesquisa, o método utilizado para coleta de dados, a determinação do universo da pesquisa, o método utilizado para análise, e as estratégias e ferramentas para coleta de dados.

A seção 6 apresenta o Resultado e a Análise da Pesquisa feita e propõe algumas diretrizes para que as pessoas possam sistematizar a GC na organização, e a seção 7 expressa as Considerações Finais, no qual são apresentadas as observações feitas a respeito do estudo, o cumprimento dos objetivos da pesquisa, os problemas identificados no decorrer do trabalho, as perspectivas de pesquisas que possam complementar esse estudo e as contribuições que as pessoas podem proporcionar a GC, que impactam na organização estudada.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Administrar recursos como o conhecimento não é uma tarefa fácil, pois as facetas do conhecimento são complexas, é preciso identificar as bases teóricas e reconhecer as características dos processos que possam contribuir para o gerenciamento do conhecimento. Segundo Pereira (2002), é preciso aplicar uma arquitetura organizacional estruturada que faça com que as pessoas possam buscar, encontrar e empregar práticas já consagradas, ao invés de criar coisas que já foram criadas e agregar valor às informações.

A aplicação de estratégias e ações práticas de um projeto de GC precisam fazer parte de um planejamento estruturado com a adoção de técnicas que possibilitem a aquisição, a criação e o compartilhamento do conhecimento, uma vez que esse conhecimento faz parte dos saberes das pessoas e, se compartilhado socialmente entre grupos, torna-se um ativo de muito valor e com capacidade de criar aprendizagem constante (ANGELONI, 2008).

Nesse sentido, a organização que valoriza o conhecimento como um ativo e cria condições para gerenciá-lo pode ter uma efetividade maior nos processos de geração, transferência e sua reutilização, além de melhorar o desenvolvimento de seus produtos e serviços. Além disso, o gerenciamento do conhecimento propicia que organização utilize da melhor maneira possível o conhecimento das pessoas (ALVARENGA NETO, 2008).

Com essa introdução e com base nos autores supracitados, verifica-se, inicialmente, que gerenciar conhecimento é aplicar princípios, ferramentas, práticas de gestão e estratégias que direcionam ações para manutenção do capital intelectual da organização.

Pode-se afirmar que existe uma diversidade de processos organizacionais que precisam de elementos que atuem de uma maneira sinérgica e com capacidade para processar dados, informações e conhecimentos, sendo esses elementos a base para a construção da GC. A literatura destaca que esses elementos possuem conceitos distintos, mas que se completam e precisam um do outro para existir, por isso é preciso compreender cada um deles.

Assim, antes de apresentar os conceitos de GC que permeiam as discussões dessa seção, é preciso esclarecer o que é conhecimento, sendo primeiramente

adequado diferenciar os termos dados, informação e conhecimento. A conceitualização de tais termos é apresentada a seguir.

2.1 Dados, Informação e Conhecimento

Aqui se inicia a discussão acerca de alguns elementos que fazem parte da dinâmica da GC. Dados, informação e conhecimento formam a base dessa dinâmica e propiciam uma referência para a contextualização e análise das relações entre as etapas de criação do conhecimento. Em primeiro lugar, apresenta-se o que são dados, em seguida as definições de informação e, por fim, o conhecimento.

Os dados, segundo Davenport e Prusak (1999, p. 2), “[...] são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos [...]”. Os autores destacam que são insumos primordiais que, se utilizados na mediada certa, geram informações importantes à organização.

Para Angeloni (2008), os dados mostram um estado da realidade clara, pura, verdadeira e objetiva. São elementos que descrevem um evento desprovido de qualquer tratamento racional ou contextualizado. De acordo com Rosini e Palmisano (2012, p. XIII), “[...] dados são as representações originais e detalhadas de eventos no mundo físico [...]”.

Valentim e Jorge (2018) emitem suas conclusões expondo que os dados mostram, de maneira simples, a condição de alguém ou de alguma coisa em determinada situação ou momento, ou seja, é um retrato sobre o estado do mundo. Já para Alvarenga Neto (2008), dados são a manifestação de algo com o intuito de mostrar ou conjecturar alguma coisa, em outras palavras, um sinal sem significado.

Dessa maneira, o dado é um fenômeno fora de contexto e sem uma relação de significado com qualquer outro evento. Os dados retratam somente parte de algo que aconteceu sem fornecer uma análise ou explicação e, às vezes, em grande quantidade podem dificultar a identificação e a interpretação de seu significado, deixando de contribuir com subsídios para a tomada de decisão (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Turban *et al.* (2010) enfatizam que os dados mostram uma definição básica das coisas, fatos, práticas, acontecimentos, podendo ser registrados, organizados e guardados sem qualquer tipo de significado próprio. Além disso, os dados dependem

essencialmente das associações com outras coisas e da existência de um fato ou circunstância (STRAUHS *et al.*, 2012).

De acordo com Hoffmann (2012), dados isolados na sua forma bruta ou primária, sem objetivo e significado, não levam à sua compreensão, mas é possível identificar seu valor quando relações entre os dados são realizadas. Segundo a autora, dados podem ser números, textos, letras, registros qualitativos ou quantitativos, a descrição exata de algo, conjunto de símbolos, gráficos, imagens, fotografias, sons, sinais sem interpretação, dentre outros, que podem ser considerados matéria-prima para se obter informação.

Dados, desse modo, configuram-se um elemento bruto sem significação imediata. Para que sejam úteis à tomada de decisão, eles precisam ser tratados, isto é, transformados em informação (ROSINI; PALMISANO, 2012).

Ponchirolli e Fialho (2005) propõem que dados, por ser um evento fora de contexto e sem significado, necessita de valor, sendo assim, para que se tornem úteis, é preciso correlacioná-los a fim de que se transformem em informações. “[...] Com isso, os dados se tornam muito importantes por serem essenciais e oferecerem a oportunidade para a criação da informação” (HOFFMANN, 2012, p. 17).

Portanto, observa-se que os dados são fatos distintos que não possuem sentido, descrevem tão somente um evento, sem tratamento, e precisam ser tratados e transformados em informação.

Quanto à informação, Alvarenga Neto (2008) e Valentim e Jorge (2018) possuem o mesmo entendimento e explicam que informação são dados que as pessoas atribuíram significado e contexto, pressupondo que um receptor tenha entendido e assimilado o conceito do dado e evoluído para a informação, conceito imediatamente posterior.

A informação, segundo Strauhs *et al.* (2012), é um conjunto de dados processados em um contexto específico que objetiva disponibilizar soluções para problemas predefinidos.

De acordo com Angeloni (2008, p. 1),

[...] a informação, cuja origem etimológica é o vocábulo latino informativo, que designa a ação de informar e — dar forma, moldar —, corresponde a uma representação mental do mundo empírico. A construção de uma informação envolve atividades como coleta, classificação e aglutinação de dados. Ao contrário dos dados, a informação não possui sentido imanente, próprio, sendo sempre o produto de relações sistemáticas entre fatos. A informação está inserida em uma rede de relações que lhe confere sentido e, portanto, utilidade. Em outras palavras, a informação pode ser entendida como um

conjunto de dados selecionados e agrupados segundo um critério lógico para a consecução de um determinado objetivo [...].

Diferente dos dados, a informação possui significado, tem relevância e propósitos definidos, sendo assim, a informação tem por objetivo alterar a maneira como o receptor enxerga algo e atuar sobre o jeito de pensar e do seu comportamento (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Segundo Pérez-Montoro Gutiérrez (2008), a informação não tem natureza física ou material como dados, mas sim contextual, uma vez que simboliza o conteúdo semântico desse. É uma teoria pura agregada a um objeto físico (um dado), que precisa ser compreendida como um conceito, pensamento, imagem abstrata não linguística, de caráter conceitual, dotado de valor, passível de ser falso ou verdadeiro.

O contexto mostra que a informação é um processo de conhecer que, enquanto ato ou ação de criar e receber informação, envolve atividades cognitivas.

Para Choo (2006), o processo da informação tem base no comportamento humano sob as perspectivas cognitiva, emocional e situacional. No nível cognitivo, são ativadas diferentes formas de busca da informação para satisfazer a ausência de conhecimento. Quanto ao emocional, são estabelecidas as prioridades e o método de busca da informação. No nível situacional, as particularidades, contexto do trabalho ou uma situação problemática vai determinar como a pessoa vai acessar e usar a informação. O autor acrescenta ainda três elementos ou estratégias fundamentais que aprofundam, unificam e proporcionam ao conceito uma visão ainda maior aos processos da informação. Ele sugere uma estrutura de informação sob o seguinte prisma:

- Criação de significado: é o reconhecimento e a interpretação das pessoas quanto às mudanças no ambiente, redirecionando, assim, ações e decisões;
- Construção de conhecimento: visa solucionar as lacunas do conhecimento por meio da relação entre os conhecimentos, que fazem parte das experiências das pessoas, das normas, rotinas, procedimentos e cultura, para a criação de mais conhecimento;
- Tomada de decisão: é provocado pela necessidade de escolha, qual curso da ação, ou seja, a criação de significado, além disso, pela construção de conhecimento, que requer o uso das experiências, técnicas, procedimentos e padrões, para a tomada de decisões.

Assim, a informação é definida como o significado que é atribuído a um dado, diante a um contexto envolvido, no âmbito de um assunto, conforme a necessidade identificada e o objetivo a ser atingido. Com isso, a informação passa a ser um dado interpretado em um processo analítico que possibilita a tomada de decisão com suporte básico. Nesse contexto, a informação se torna o fator mais importante para a produção de conhecimentos e para as ações humanas (HOFFMANN, 2012).

A informação pode ser entendida como uma maneira de expressar todas as possíveis descrições e interpretações sobre os dados. Davenport e Prusak (1999) explicam que existem vários métodos para transformar dados em informação, mas é preciso compreender para qual contexto o dado será utilizado, conhecer os seus elementos essenciais e avaliar a possibilidade de serem aplicados com estudos matemáticos ou estatísticos para que sejam sintetizados e, assim, eliminar eventuais erros na sua utilização.

Turban *et al.* (2010) compartilham da ideia de que a informação provém da transformação dos dados, e que isso depende da habilidade de cada pessoa em fazer as associações necessárias, estabelecendo um entendimento das relações entre as partes, isto é, dados e informações.

Em síntese, a informação propicia uma nova perspectiva para compreender os fatos e os materiais, tornando claro os significados previamente ocultos ou iluminando conexões extraordinárias. Assim, a informação é um fluxo de mensagens, possui material e capacidade para extrair e construir conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nas organizações, as informações são vistas como um dos principais insumos para geração de valor e para o desenvolvimento dos seus produtos e serviços, o que exige que sejam completas, precisas e confiáveis. Com isso, a informação se torna um elemento que pode representar um diferencial competitivo em relação aos concorrentes no mercado (HOFFMANN, 2012).

As organizações processam informações a partir do ambiente externo para se adaptar às novas exigências do mercado. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 61), as organizações

[...] não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio.

A informação exerce um papel fundamental nos processos organizacionais, definindo estratégias, bem como propicia condições para dar respostas mais eficazes às demandas do ambiente. Atua ainda na disseminação das definições das atividades e procedimentos da organização, criando meios para sua implementação. Além disso, retroalimenta os indicadores de desempenho, possibilitando a identificação de novas necessidades e adequações no ambiente quando surgem novas oportunidades ou quando ações se tornam ineficazes (MCGREE; PRUSAK, 1994).

Evidencia-se que a informação é um fator crucial em um processo de busca, análise e interpretação, bem como para a tomada de decisão, indispensáveis para a formação do conhecimento.

Já o conhecimento é a informação mais preciosa, uma vez que requer contextualização, reflexão, análise e síntese. Para que a informação se transforme em conhecimento, é preciso a soma das experiências das pessoas aplicadas de forma ativa (ALVARENGA NETO, 2008).

Nessa mesma linha de pensamento, Davenport (1998) ilumina que conhecimento é a informação mais valiosa, uma vez que foi dado a informação por alguém, um contexto, uma interpretação e um significado. Complementa o autor observando que esse alguém teve a capacidade de refletir sobre o conhecimento, adicionou a ele parte do seu próprio saber, pressupondo todas as implicações e o aplicou para algum propósito.

Para Turban *et al.* (2010), o conhecimento deriva da informação, assim como a informação deriva dos dados, e ressalta que o conhecimento é o resultado da estruturação de dados e informações que fornecem subsídios para o entendimento de fatos, levando-se em conta uma análise baseada na compreensão, habilidades, aprendizados e competências para a solução de problemas ou para identificação de uma possível situação.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento diferentemente da informação tem relação com crenças e compromissos, é a responsabilidade em fazer pautada pela atitude, a ação propriamente revelada. Fleury e Oliveira Júnior (2001, p.18) complementam dizendo que “[...] o conhecimento pode ser entendido também como informação associada à experiência, intuição e valores [...]”.

Nesse mesmo sentido, Chiavenato (2021) reconhece o conhecimento como um conjunto de informações que são adquiridas, entendidas e retidas por uma pessoa, que pode ser compreendido como informação associada às experiências, às

percepções, às interações e aos valores organizacionais, possível de ser transmitido a outras pessoas por meio de um processo de aprendizagem.

Davenport e Prusak (1999, p. 6) definem que o conhecimento

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

Diante do ponto de vista dos autores supracitados, verifica-se que o conhecimento possui relação com as experiências, percepções e valores das pessoas, e podem ser obtidos por meio de informações bem estruturadas.

De acordo com Angeloni (2008), além de informações bem estruturadas, o conhecimento se forma por meio de informações que foram validadas, de maneira empírica, cognitiva ou emocional. Assim, o termo conhecimento significa conhecer as dimensões de uma certa realidade, compreendendo e a representando de uma maneira ampla e integral (ANGELONI, 2008).

Com essa universalidade ou mistura de vários elementos, evidencia-se que o conhecimento não é simples, e sua transformação depende do sujeito, ou seja, a transformação da informação em conhecimento depende de um processo mental que, segundo Davenport e Prusak (1999), pode ocorrer das seguintes maneiras:

- Pela comparação: ao se comparar a informação atual com situações já conhecidas;
- Por consequências: quando a informação traz contribuições para a decisão e tomadas de ações;
- Criando conexões: ao se fazer relação entre o novo conhecimento e aquele já acumulado;
- Através da conversão: no sentido que as pessoas dão a informação.

Segundo Pérez-Montoro Gutiérrez (2008), o conhecimento está diretamente relacionado às ações e decisões que o sujeito realiza, está continuamente sendo reestruturado a partir das entradas e da assimilação de novas informações.

Assim, para a informação se transformar em conhecimento é preciso a interação e intervenção das pessoas, visto que, como um processo, o conhecimento precisa da ação das pessoas, pois apenas o ser humano é capaz de produzir

conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 25), “o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos [...]”.

Portanto, dados, informação e conhecimento são elementos de um processo que precisam estar sistematicamente interligados. Nesse sentido, Davenport e Prusak (1999) descrevem que o conhecimento pode ser entendido tanto como um ativo como um processo, visto que ele é uma combinação de muitos elementos e faz parte da complexidade e da imprevisibilidade humana (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Para Davenport (1998, p. 30), “o conhecimento muitas vezes é um processo longo e confuso, e as maneiras de utilizá-lo são múltiplas e imprevisíveis [...]”.

Ao admitir essa dificuldade em definir dados, informação e conhecimento, e apontar que isso se deve ao fato que estão intimamente interligados, Davenport (1998) apresenta uma proposta que possui um caráter processual, consolidando, assim, os conceitos, como pode se observar no Quadro 2.

Quadro 2 – Dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> ● Simples observações sobre o estado do mundo ● Facilmente estruturado ● Facilmente obtido por máquinas ● Frequentemente quantificado ● Facilmente transferível 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dados dotados de relevância e propósito ● Requer unidade de análise ● Exige consenso em relação ao significado ● Exige necessariamente a mediação humana 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informação valiosa da mente humana ● Inclui reflexão, síntese, contexto ● De difícil estruturação ● De difícil captura em máquinas ● Frequentemente tácito ● De difícil transferência

Fonte: Davenport (1998, p. 18).

Avaliando de maneira retrospectiva os conceitos sobre dados, informação e conhecimento, percebe-se uma evolução lógica dos conceitos, que vai do menos para o mais valorativo, ou do mais simples ao mais complexo. Nessa trajetória, dados se encontram no estágio de menor significado, em seguida, a informação aparece a partir da transformação e atribuição de sentido aos dados, e no estágio mais alto, o conhecimento, que se trata do conjunto de informações que foram compreendidas e atribuído um significado ao estado de alguma coisa ou fato.

Ao fazer essa análise, Pérez-Montoro Gutiérrez (2008) esclarece que os dados compõem uma base puramente física (pedaços ou parcelas da realidade), a informação é o conteúdo semântico dos dados (significado dos dados), e o conhecimento se localiza no plano mental, difícil de capturar, representar e transferir.

Para Hoffmann (2012), não existe um entendimento geral sobre os significados e relacionamentos sobre dados, informação e conhecimento, mas, na verdade, o que se tem é uma ambiguidade de definições, visões às vezes lineares, outras evolucionistas que fazem investigações e reflexões, mas que não chegam a demarcações bem definidas. A autora explica que a evolução dos dados ao conhecimento é um processo de transformação e construção de significado que permite sair do primitivo até chegar à ação, por meio da tomada de decisão.

Diante dos diversos conceitos sobre conhecimento aqui apresentados, esta pesquisa faz uso do conceito de conhecimento apresentado por Davenport (1998), uma vez que representa, segundo o autor, a informação mais valiosa presente na mente das pessoas.

Portanto, é importante compreender como o conhecimento se forma no sujeito e na sua relação direta e indireta no contexto organizacional. Percebe-se que, de um modo geral, as abordagens sobre o conhecimento e a aprendizagem organizacional aumentaram nos últimos anos focalizando nas aplicações teóricas e práticas do conhecimento nas organizações.

Com isso, a próxima seção busca entender as características essenciais desse conhecimento organizacional e o quanto esse recurso é fundamental para as organizações.

2.2 Conhecimento Organizacional

O conhecimento é um recurso fundamental para as organizações, e apesar de estar atuando de maneira discreta ele possui valor organizacional. Desse modo, cabe às organizações valorizar e usar esse recurso como um fator gerador de mudanças, de inovação e de aprendizagem.

Nas organizações, a aplicação do conhecimento de modo sistemático e explícito, em um primeiro plano, mostra a capacidade para maximizar a eficiência de seu capital intelectual, em segundo, favorece a criação, incorporação, disseminação e utilização do conhecimento em seus processos, produtos, serviços e sistemas (HOFFMANN, 2011).

De acordo com Davenport e Prusak (1999), à medida que as organizações interagem com o meio ambiente, captam informações e as transformam em

conhecimentos, combinam esse conhecimento com suas experiências, crenças, valores e regras internas para gerar valor ao seu negócio.

Para Garvin (1993), as organizações devem criar processos e sistemas capazes de suportar suas atividades, integrando suas operações e as pessoas. É preciso conceber um ambiente onde a aprendizagem seja constante e o conhecimento possa ser compartilhado de uma maneira rápida, eficiente, estruturada, com novas perspectivas, para soluções sistêmicas de problemas.

O conhecimento organizacional é resultado das interações que ocorrem no ambiente em que a organização está inserida, constitui-se um ativo intangível que se acumula ao longo do tempo, através do capital humano da organização, associado às experiências, cultura e valores. Verifica-se que quanto maior as particularidades desse conhecimento, mais estratégico ele se torna, produzindo vantagem competitiva à organização (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

Segundo Hoffmann (2012), o conhecimento organizacional depende do conhecimento individual, sendo assim, é preciso que as organizações criem ambientes propícios e disponibilizem recursos para que a aprendizagem aconteça.

Como pode-se perceber, o conhecimento tem um papel muito importante na transformação organizacional. Por mais que as diferentes abordagens sobre o conhecimento organizacional mostrem uma ambiguidade de conceitos, é preciso identificar elementos que possam caracterizar e possibilitar a construção do conhecimento organizacional para que sejam aplicados às práticas organizacionais.

Nessa perspectiva, e segundo os autores supracitados, o conhecimento jamais estará livre dos valores e das concepções humanas, tanto no contexto individual quanto de grupos, assim, novos conceitos precisam ser aplicados para melhor compreender como a organização pode criar conhecimentos.

Segundo Davenport e Prusak (1999), existem dois tipos de conhecimentos inseridos nas organizações: o explícito e o tácito. O explícito é aquele formal, claro, que pode ser identificado através dos manuais ou documentos de maneira sistemática. O conhecimento tácito não está descrito nos manuais, é obtido pela experiência de cada pessoa, complexo, difícil de ser sistematizado e formalizado, está na cabeça das pessoas, portanto, apresenta características únicas, pois é nativo de cada ser e de seus aspectos cognitivos.

Polanyi (1966, apud NONAKA; TAKEUCHI, 2008) apresenta o conceito epistemológico da criação do conhecimento a partir da distinção entre o conhecimento

tácito e o explícito. O primeiro é pessoal, intrínseco, difícil de ser compartilhado. O segundo é fácil de se transmitir de modo sistemático e em linguagem formal. Quanto ao conceito ontológico, “[...] em sentido rígido, o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos [...]” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 57).

Nonaka e Takeuchi (2008) defendem e ampliam a visão de que o ambiente organizacional é como uma rede de conhecimento de fronteiras interorganizacionais, pois se trata de uma comunidade em um contínuo processo de interação que proporciona contextos para a criação de conhecimento. Os autores expõem ainda a preocupação com os níveis de entidades criadoras de conhecimento (pessoal, grupal e organizacional), tendo em vista a mobilização e a conversão do conhecimento.

Segundo Bukowitz e Williams (2002), as organizações precisam pensar em uma maneira de se estruturar para gerenciar, manter e dispor o conhecimento estrategicamente. As autoras propõem dois tipos de processos: o tático e o estratégico. O processo tático reúne a informação que as pessoas precisam para o dia a dia de trabalho, utilizam esse conhecimento para gerar valor, aprendem com o que criam, e, por último, devolvem o conhecimento à organização. Em suma, é a utilização de conhecimento no dia a dia para dar soluções às demandas e responder as oportunidades do mercado. Já o processo estratégico, exige uma análise contínua do capital intelectual, comparando com as necessidades futuras. Existe uma preocupação com o papel dos indivíduos, grupos e lideranças quanto ao fornecimento de informações que possam impactar nas decisões, exige uma nova maneira de gestão e de contrato com os indivíduos, com olhar pelas lentes do conhecimento, sendo considerado um processo longo, pois combina o intelectual com as demandas estratégicas.

Choo (2006, p. 190), além dos conhecimentos tácito e explícito, incorpora um terceiro aspecto para contribuir com os tipos de conhecimentos, o cultural, que:

[...] consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e contribuir a realidade. O conhecimento cultural inclui as suposições e crenças usadas para descrever e explicar a realidade, assim como as convenções e expectativas usadas para agregar valor e significado a uma informação nova. Essas crenças, regras e valores compartilhados formam a estrutura na qual os membros da organização constroem a realidade, reconhecem a importância de novas informações e avaliam ações e interpretações alternativas. [...].

Em seus estudos sobre o conhecimento, Sveiby (1998) tem a convicção de que o conhecimento possui quatro características que ampliam a visão do conceito dos

tipo de conhecimento, sendo: (1) com base em Polanyi (1967), ele também concorda que o conhecimento é tácito, pois argumenta o autor que em grande parte ele vem da prática, é pessoal, intransferível e adquirido pelo ser humano a partir de suas próprias experiências; (2) em seu contexto, o conhecimento tem que ser norteado para a ação; (3) o conhecimento precisa estar apoiado por regras e modelos; (4) o conhecimento está em constante mutação, uma vez que, depois de explícito, ele pode ser criticado, revisado e reformulado.

Boisot (1995, apud CHOO, 2006) caracteriza o conhecimento sob os seguintes aspectos: codificáveis, não codificáveis, disseminado e não disseminado. O conhecimento codificável é aquele que pode ser guardado ou registrado de modo escrito, sem perdas relevantes de informação, tais como preços de ações, textos legais e códigos de *software*. Quanto ao conhecimento não codificável, é aquele que não pode ser guardado ou registrado sem perder partes importantes da experiência a qual se refere, como por exemplo ser capaz de reconhecer um rosto ou fisionomia, dirigir um carro ou tocar um violão. Já o conhecimento disseminado é compartilhado com os outros, como a transmissão por rádio e publicação de relatórios, artigos e jornais, ao passo que conhecimento não disseminado fica trancado na mente das pessoas, uma vez que é difícil de ser articulado, devido ao fato das pessoas não desejarem compartilhá-lo por razões pessoais, como segredos de uma empresa, memórias da infância e fantasias pessoais.

Dessa maneira, o autor ainda propõe uma tipologia de conhecimento (Quadro 3), que alude sobre essa relação entre os termos codificado e não codificado, disseminado e não disseminado.

Quadro 3 – Tipologia de conhecimento

	Conhecimento não disseminado	Conhecimento disseminado
Conhecimento codificado	Conhecimento proprietário	Conhecimento público
Conhecimento não codificado	Conhecimento pessoal	Conhecimento do senso comum

Fonte: Choo (2006, p. 187), com base em Boisot (1995).

Assim, a relação entre os conhecimentos codificado, não codificado, disseminado e não disseminado produzem um resultado que transforma os conhecimentos, conduzindo a interpretações e levando a algumas características

específicas que ajudam a compreender esses importantes conceitos, uma vez que ele se faz presente no ambiente organizacional, e se apresenta da seguinte forma:

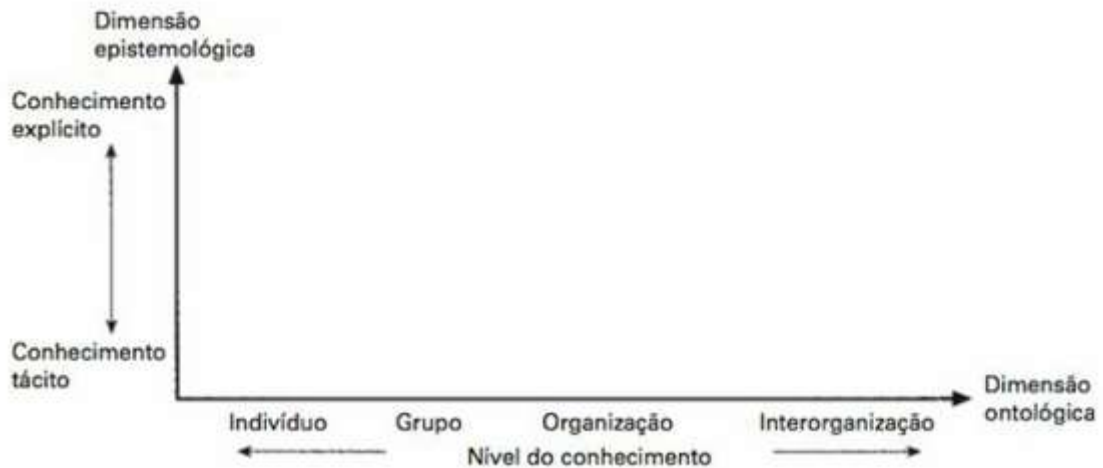
- Conhecimento público: é codificável e difundido. Trata-se daquele conhecimento que percebemos na sociedade, encontrado, organizado e gravado em registros de livros, jornais, e demais fontes impressas, formais e informais.
- Conhecimento de senso comum: não é codificável, mas amplamente disseminado. É o tipo de conhecimento que a pessoa adquiriu durante a vida, através das experiências compartilhadas com a família, amigos e demais membros da comunidade.
- Conhecimento pessoal: não é codificável nem disseminado. Próprio e particular, é o conhecimento que nasce a partir da experiência da própria pessoa, e não é possível ser acessado por outros. A comunicação do conhecimento requer a presença das partes envolvidas para que partilhem de experiências concretas.
- Conhecimento privado: é codificável e não disseminado. Para dar sentido a determinadas situações, as pessoas ou grupos desenvolvem e codificam o conhecimento. Embora o conhecimento esteja codificado, assim tecnicamente divulgável, só fará sentido se os participantes o desejarem, visto que sua importância está limitada às necessidades e circunstâncias de quem o originou (BOISOT, 1995, apud CHOO, 2006).

Portanto, os tipos de conhecimento são a base para a aplicação de atividades e iniciativas das organizações para criação do conhecimento, e tudo isso dentro de um processo que envolve as pessoas e suas experiências, em uma interação dinâmica com o ambiente. Para criação do conhecimento, é preciso que haja primeiramente um envolvimento e um compromisso dos indivíduos e, em segundo plano, o desenvolvimento de um processo dinâmico de tradução das experiências individuais (DAVENPORT, 1998).

Nonaka e Takeuchi (2008) esclarecem que o conhecimento tácito e o explícito precisam ser entendidos como elementos que se complementam, que não são inteiramente separados, tendo em vista que fazem parte das trocas e interações entre as pessoas. Assim, a Figura 1 apresenta como essa interação “social” entre o

conhecimento tácito e explícito acontece nas duas dimensões, epistemológica e ontológica.

Figura 1 – Duas dimensões da criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 55).

Enquanto na esfera epistemológica o conhecimento é tratado sob duas perspectivas, tácito e explícito, na ontológica os níveis de domínio se preocupam com outras entidades para o estudo do conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional).

No âmbito desses diferentes aspectos do conhecimento, é essencial um instrumento que sirva de análise para compreender e explorar maneiras de modelar o conhecimento, e oferecer “[...] uma mudança conceitual maior, do conhecimento como recurso para o conhecimento como capacidade: uma prontidão para responder que permite que a organização coevolua eficazmente em um dado ambiente [...]” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 55).

Sendo assim, para gerenciar o conhecimento, é preciso fazer uso de ferramentas que possam ajudar as pessoas a pensar sistematicamente. Na prática, existe uma complexidade muito grande para se entender como o conhecimento é criado e compartilhado no ambiente organizacional.

É importante que as organizações percebam o volume de conhecimento disponível dentro e fora de suas fronteiras, e busquem meios para potencializar esses conhecimentos a seu favor, e a GC se apresenta como uma alternativa para estruturar e oportunizar um grande desenvolvimento organizacional.

2.3 Gestão do Conhecimento Organizacional

A Gestão do Conhecimento cada vez mais se apresenta como solução para a análise e aplicação do conhecimento humano e organizacional, com o objetivo de alavancar o desempenho das organizações. Além disso, a GC, por meio de ações coordenadas sistematicamente entre processos, pessoas, tecnologias e o ambiente de uma organização, pode transformar os conhecimentos já existentes para ampliar a eficácia, a eficiência e o resultado organizacional, e, dessa maneira, gerar valor ao negócio.

Na atualidade, entre todas as disciplinas da Ciência da Informação, existe um consenso de que o uso do conhecimento é o elemento mais importante para o desenvolvimento de uma aprendizagem em diferentes âmbitos sociais (GUEVARA; DIB, 2007). No entanto, sua interdisciplinaridade aponta para a existência de um processo complexo e fragmentado, que muitas vezes dificulta sua compreensão (FEITOZA; DUARTE, 2020). Segundo os autores, a hiperespecialização do conhecimento em diferentes disciplinas impede e limita o entendimento das inter-relações entre todas as partes.

De acordo com Feitoza e Duarte (2020, p. 74),

A Gestão do Conhecimento apresenta um novo paradigma para a Ciência da Informação, dialético, complexo, amplo e inter-relacionado, uma vez que a informação alimenta o conhecimento e este ao ser compartilhado, promove o acréscimo por meio das relações motivadas pela GC [...].

Com o objetivo de romper essas limitações e desenvolver diferentes formas de aplicar o conhecimento para a geração de novos conhecimentos, a GC se apresenta para contribuir com sua diversidade de conceitos, abordagens, processos, modelos, práticas e um conjunto de ferramentas em prol da criação do conhecimento.

Mesmo sob uma multiplicidade de termos, a GC, segundo Fleury e Oliveira Júnior (2001), possui o mesmo significado, haja vista que é difícil estabelecer limites para a maneira como os termos capital humano, capital intelectual, conhecimento, aprendizado, competência, habilidade, criatividade, capacidade inovadora, tecnologia, inteligência empresarial, ativos intangíveis, dentre outros, são definidos e aplicados pela literatura. Os autores explicam e definem segundo seus estudos que a GC compreende um conjunto de ações sistematicamente coordenadas de práticas de

gestão, que aplicadas no ambiente organizacional tem a capacidade de desenvolver processos de criação e aprendizado individual, nos planos estratégico e operacional.

Diante desse contexto, a GC configura-se de princípios que objetivam estudar, explicar e implementar processos que visam criar, transformar e converter, de maneira sistemática, os conhecimentos, traduzindo-os para uma linguagem que permita um aumento do conhecimento organizacional (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008).

Ao fazerem uma análise sob a perspectiva de diversos autores quanto ao conceito, Trevisan e Damian (2018, p. 26) concluem que a GC

[...] pode ser entendida como uma disciplina que se encarrega de estudar o desenho e a implementação de sistemas cujo principal objetivo é fazer com que todo o conhecimento tácito e explícito contido na organização possa ser convertido em conhecimento organizacional, de modo que este conhecimento, ao ser acessado e compartilhado, permita à amplificação do conhecimento dos indivíduos, e que isto retorne diretamente a organização.

Sob o aspecto organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que a GC, devido à sua capacidade de criar conhecimento, tem que ser administrada da mesma maneira que os ativos tangíveis da organização. Para Barroso e Gomes (1999), a GC busca reconhecer e mapear os ativos intelectuais presentes na organização, criar novos conhecimentos, tornar o grande volume de informação mais acessível e compartilhar as melhores práticas. Portanto, “a gestão do conhecimento envolve a transformação e a potencialização dos ativos intangíveis em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das organizações [...]” (HOFFMANN, 2012, p. 9).

Além disso, a GC é vital para os processos de interpretação e a análise da informação, seus elementos estruturantes são responsáveis pela capacidade de decisão e pelo direcionamento da ação, ou seja, a GC atua sob uma rede complexa de fatores e contingências, na construção do conhecimento para resolução de diversos problemas (CHOO, 2006). Hoffmann (2011) complementa o conceito, ao afirmar que a GC atua de modo sistemático, aplicando elementos geradores de conhecimento que buscam o desempenho das pessoas, a eficácia dos processos e o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. A GC é o processo sistemático de identificação, geração, reestruturação e aplicação do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

De acordo com Hoffmann (2012), a GC é um processo estruturado por ações, que objetiva a organização do conhecimento, de maneira dinâmica e cíclica, que

conecta toda organização e procura entender os conhecimentos existentes, relacionando as situações do ambiente para obter o melhor desenvolvimento organizacional.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), a GC é um processo contínuo de criação de novos conhecimentos que, se compartilhados no ambiente organizacional e integrados aos seus processos, tecnologias, produtos ou serviços, permitem uma transformação no ambiente organizacional.

Dessa maneira, a função principal da GC é desenvolver processos organizacionais e fornecer um contexto apropriado para promover e facilitar as atividades de criação, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento, principalmente em grupo. “Do ponto de vista da criação do conhecimento organizacional, a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 83).

Outro aspecto importante da GC é criar condições ambientais, sociais e tecnológicas que possibilitem a geração, a disponibilização e a internalização de conhecimentos por meio das pessoas. Nesse sentido, Angeloni (2008, p. 2) afirma que:

A gestão do conhecimento organizacional é um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações. Uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais [...].

Verifica-se que, como processo organizacional, a GC pode fazer as pessoas perceberem que não é preciso inventar algo que já foi criado, mas fazer o uso de todos os recursos existentes na organização, principalmente as melhores práticas existentes, para gerar valor a partir do conhecimento.

É importante recordar que o conhecimento está relacionado à percepção das pessoas e à capacidade que elas têm de abstrair e construir conhecimento através de suas conexões cognitivas com o ambiente. Nesse sentido, Valentim (2010) lembra que a GC tem papel fundamental, pois contribui, a partir de uma visão sistêmica e complexa, para a estruturação de “memórias do futuro”, estabelecendo novas e diferentes conexões, criando, assim, novos conhecimentos.

Diante das considerações feitas pela autora supracitada, percebe-se que a GC busca transformar e potencializar os conhecimentos, pois organiza e estrutura a dinâmica do conhecimento em processos organizacionais que possibilitam a criação, o compartilhamento, o armazenamento e o uso do conhecimento. Segundo Hoffmann (2012), esses processos de GC são o conjunto de práticas que objetivam melhorar o desempenho da organização através da produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento na organização.

Percebe-se que na literatura existe uma ambiguidade nos termos que tratam dos processos de GC, mas os objetivos a que se aplicam são os mesmos, possuem a mesma ideia, que é possibilitar às organizações o gerenciamento de práticas de GC. Sendo assim, a próxima seção busca apresentar e discutir como esses processos são importantes.

2.4 Processos de Gestão do Conhecimento

O processo de transformação do conhecimento tem sua base fundamentada nas dimensões epistemológica (conhecimento tácito e explícito) e ontológica (conhecimento em nível individual, em grupo e organizacional). Essas diferentes dimensões podem refletir no valor estratégico que o conhecimento é capaz de aportar para as organizações. É importante entender como o conhecimento tácito e o explícito, que constituem o conhecimento, podem ser codificados e transformados de um modo que se tornem acessíveis a todos na organização. Além disso, as dimensões do conhecimento devem fazer parte de um plano de gestão, com capacidade para compreender como o conhecimento pode ser criado, armazenado, compartilhado, utilizado e reutilizado.

Nesse sentido, Hoffman (2012, p. 78) afirma que “[...] a adoção de uma estratégia orientada para o conhecimento valoriza os ativos intangíveis e o desenvolvimento da capacidade de uma organização em adquirir, criar, acumular e explorar os domínios do conhecimento”.

Gonzalez e Martins (2017) concordam com essa afirmação e acrescentam que, a fim de promoverem a sustentabilidade em suas estratégias e alcançar vantagem competitiva, todas as organizações necessitam mobilizar seus conhecimentos de uma maneira sistemática por meio de processos de GC compostos pelas fases de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento.

Já para Barbosa (2008), administrar ou gerenciar o conhecimento significa planejamento e controle do contexto, principalmente das situações que esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado, de modo a propiciar melhores decisões, maior acompanhamento das ações e adaptação das condições adversas e desafiadoras que possam surgir no ambiente que a organização atua.

Soma-se ao planejamento e ao controle, segundo Dudziak, Villela e Gabriel (2002), as atividades e tarefas necessárias à coleta, à acumulação, à organização, ao controle, à distribuição e ao uso do conhecimento na organização. Assim, como um processo estruturado, a GC envolve a implementação de sistemas e infraestrutura de conhecimentos, coleta de dados, recuperação de conhecimento, criação de repositórios e arquitetura de informação necessários aos sistemas de GC.

Sendo assim, a organização que deseja priorizar a GC precisa incorporar processos de geração, codificação e transferência de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Os atores ressaltam que existe um mercado interno de conhecimento dentro das organizações que, se bem gerenciados, podem trazer benefícios para as pessoas e para a organização. Além disso, a aplicação desses processos de tal maneira que torne o conhecimento disponível, quando e onde necessário, pode ajudar a organização a aumentar a produtividade, inovação e o surgimento de novas ideias.

Os processos de GC, segundo Bukowitz e Williams (2002), geram riquezas para a organização a partir do conhecimento das pessoas, com a criação de maneiras mais eficientes e efetivas de gerir conhecimento. É ainda um modo de racionalizar e significar o conhecimento organizacional por meio de alguns elementos que ajudam a pensar mais atentamente sobre os fluxos de conhecimentos e manejá-los da melhor maneira possível para extrair ao valor que possuem. Na concepção dos autores, os processos que estruturam esse gerenciamento são: obtenha, use, aprenda, contribua, avalie, construa e sustente e descarte, que devem ser geridos em relação de uns aos outros, pois assim se complementam.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), os processos de GC tem a intensão de impulsionar a criação do conhecimento nas organizações para que possam atingir seus propósitos de negócios. A essência da estratégia da GC é o desenvolvimento da capacidade organizacional em processos de aquisição, criação, acumulação e exploração do conhecimento.

O Quadro 4 a seguir apresenta um resumo, na perspectiva dos autores supracitados, de como os termos têm sido utilizados para conceituar e classificar os processos de GC.

Quadro 4 – Classificação dos processos de GC

Autor	Classificação
Davenport e Prusak (1999)	Geração, codificação e transferência
Dudziak, Villela e Gabriel (2002)	Sistemas e infraestrutura de conhecimentos, coleta de dados, recuperação de conhecimento, criação de repositórios, e arquitetura de informação.
Bukowitz e Williams (2002)	Obtenha, use, aprenda, contribua, avalie, construa e sustente e descarte.
Barbosa (2008)	Produção, registro, organização, compartilhamento, disseminação e utilização.
Nonaka e Takeuchi (2008) e Hoffman (2012)	Aquisição, criação, acumulação e exploração
Gonzalez e Martins (2017)	Aquisição, armazenamento, distribuição e utilização.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Como mencionado anteriormente, existe uma ambiguidade de termos, mas os objetivos a que se aplicam são os mesmos, como, por exemplo, os termos geração, criação, construa e produção, que tratam de processos de criar novos conhecimentos. Outro exemplo é em relação ao armazenamento, que possui, dentre outros, os termos: obtenha, criação de repositório, acumulação e registro.

Dessa maneira, visando atender aos objetivos da pesquisa, serão adotados os termos criação, armazenamento, compartilhamento, uso e reuso do conhecimento para descrever os processos de gestão de conhecimento, uma vez que podem contribuir para melhor entendimento em cada uma dessas etapas e de como elas se comportam, assunto das próximas subseções.

2.4.1 Criação do conhecimento

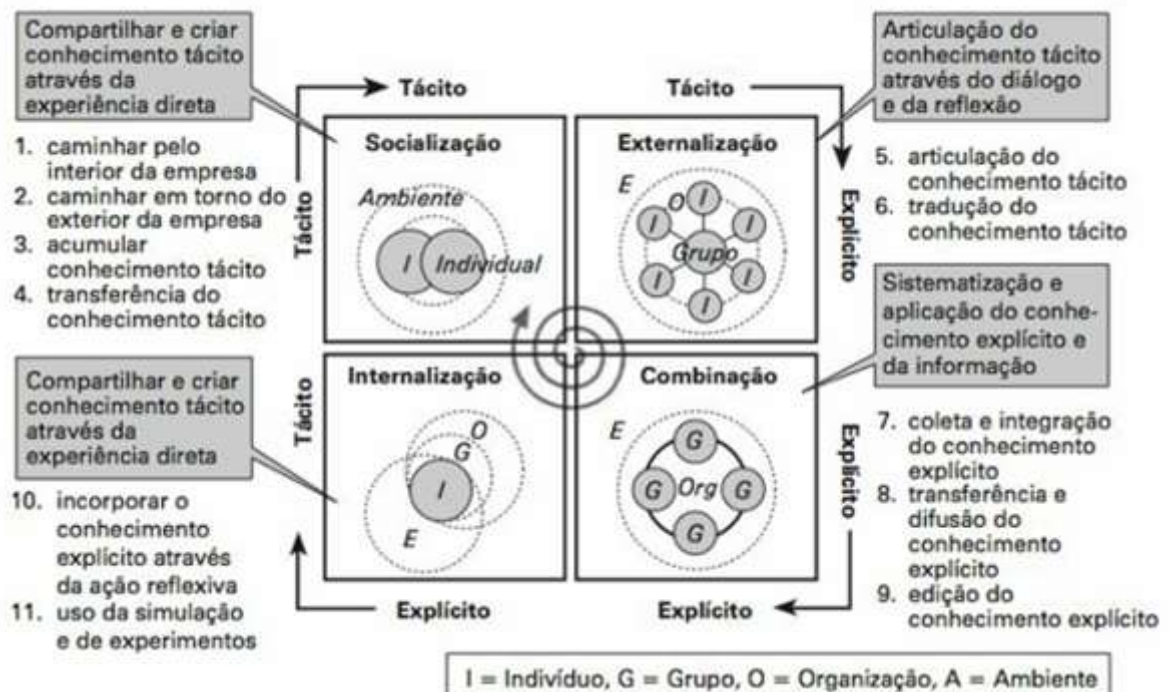
A etapa de criação do conhecimento é o momento no qual as organizações geram ou adquirem, estruturam e processam informações com o objetivo de criar um novo conhecimento. Esse novo conhecimento gerado possibilita que a organização melhore seus processos organizacionais (ANGELONI, 2008).

Com o pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação, Nonaka e Takeuchi (2008) postularam uma teoria que envolve a relação entre o conhecimento tácito e o explícito, ao qual foi denominada modelo SECI ou espiral do

conhecimento. Trata-se dos quatro modos de conversão do conhecimento que, segundo os autores, objetivam expandir, em termos de qualidade e quantidade, o conhecimento, começando em nível individual, movendo-se para o nível grupal e depois organizacional.

A Figura 2 mostra os quatro modos de conversão do conhecimento, socialização, externalização, combinação e internalização, e cada um deles será abordado e detalhado a seguir.

Figura 2 – Modelo SECI ou espiral de criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 96).

Como mostra a Figura 2, os quatro modos de conversão do conhecimento se retroalimentam, em uma ação contínua, que cria e amplia conhecimentos. As quatro maneiras de se converter devem ser compreendidas da seguinte forma:

- **Socialização** – conversão do conhecimento tácito para tácito: é o processo de interação entre as pessoas, o compartilhamento de experiências através da observação, imitação e atividades práticas;
- **Externalização** – conversão do conhecimento tácito para o explícito: é o processo de articulação do conhecimento através de metáforas e analogias, diálogos, reflexões coletivas, ou seja, cria e formaliza os novos conceitos;

- Combinação – conversão do conhecimento explícito para o explícito: é o processo de sistematização do conhecimento por meio do conhecimento explícito e da informação, isto é, o conhecimento é trocado e combinado geralmente em documento ou sistema;
- Internalização – conversão do conhecimento explícito para o tácito: é o processo de incorporação do conhecimento, está diretamente relacionado ao aprender e adquirir fazendo, na prática (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O processo da espiral se inicia em um momento de interação entre os sujeitos organizacionais, o que contribui com o compartilhamento das experiências e na maneira de pensar das pessoas, é a socialização; em seguida, provoca um diálogo e uma reflexão coletiva, na busca de organizar o conhecimento tácito e traduzi-lo, o que configura a externalização; logo depois, o conhecimento recentemente criado e o existente são disseminados para outras áreas da organização, por meio de processos, serviços ou produtos, é a etapa de combinação; e, por fim, a internalização, em que toda organização é motivada para um processo de aprender fazendo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

É possível verificar no modelo SECI, representado na Figura 2, que a amplificação do conhecimento organizacional está diretamente relacionada à criação do conhecimento pelos indivíduos, uma vez que, à medida que ocorre a produção de novos conhecimentos, o conhecimento organizacional se expande, amplificando-se na organização. Esse processo acontece também em nível individual e de grupo por meio das interações entre os indivíduos, ou seja, o conhecimento é amplificado à medida que passa do indivíduo para o grupo, e desse para a organização.

Nesse processo de interação, as pessoas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem. Ao criar conhecimento, a organização está garantindo, a longo prazo, a possibilidade de se adaptar e continuar prosperando. Desse modo, é preciso perceber as forças e a dinâmica do mercado e compreender que o conhecimento está intrínseco nos processos organizacionais e nas pessoas, podendo ser transformado em vantagem competitiva para as organizações (CHOO, 2006).

A criação do conhecimento deve fazer parte de um processo sistêmico para que seja adquirido e difundido em toda organização. Segundo Goleman *et al.* (2018, p. 113),

[...] o conhecimento é um recurso que está confinado à mente humana. Criar e compartilhar conhecimento são atividades intangíveis que não podem ser supervisionadas nem obtidas das pessoas à força [...].

Assim, com base nos conhecimentos internos que possui e as experiências individuais, as organizações devem criar um conjunto de iniciativas para aumentar o nível de conhecimento organizacional.

Segundo Davenport e Prusak (1999), para aumentar o estoque de conhecimentos, é preciso que as organizações apliquem práticas e iniciativas específicas que possam sistematizar, e assim, gerir o conhecimento. Os autores apontam, cinco modos de gerar conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede de conhecimento, a saber:

- **Aquisição:** é o conhecimento adquirido pela organização ou o que ela desenvolveu, não necessariamente recém-criado, basta que seja alguma novidade. Exemplo é a compra de uma nova empresa, a contratação de um consultor ou a contratação de um novo funcionário;
- **Recursos dedicados:** é uma maneira de criar conhecimento por meio da formação de grupos ou unidades específicas de trabalho, com determinada finalidade. Exemplo são as equipes de pesquisa e desenvolvimento que tem a responsabilidade de desenvolver novos produtos ou novas formas de fazer as coisas;
- **Fusão:** trata-se da reunião de pessoas com diferentes habilidades, ideias e valores que podem gerar soluções criativas. É fundamental promover uma diversidade de intelecto dentro da organização. Exemplo é unir funcionários com perfis diferentes, racional com analítico ou com outro intuitivo;
- **Adaptação:** são as mudanças que ocorrem no ambiente que fazem as organizações se adaptarem. Exemplos são as novas tecnologias, novos produtos de concorrentes, mudanças políticas, sociais e econômicas que incentivam a busca por conhecimentos;
- **Rede de conhecimento:** o conhecimento é gerado por meio das pessoas que fazem parte de redes informais e ordenadas dentro da organização que comunicam, cooperam e compartilham seus conhecimentos por algum meio de comunicação, que pode ser telefone, correio eletrônico ou pessoalmente.

De acordo com Choo (2006), as organizações criam e exploram conhecimento para expandir novas capacidades e inovação, e, desse modo, elevam o nível de especialização das pessoas no âmbito organizacional. Segundo o autor, esse processo pode ser obtido por meio de três atividades simultaneamente:

- 1) Gerar e compartilhar conhecimento tácito: esse tipo de conhecimento, apesar de ser difícil de ser codificado, pode ser compartilhado e transmitido através de recursos de comunicação, definição de padrões de trabalho, histórias, construção de analogias e formação de metáforas;
- 2) Testar e criar protótipos de conhecimento explícito: por intermédio da combinação, teste e refino do conhecimento tácito, que é gradativamente transformado em formas mais explícitas, tangíveis, como serviços, produtos e inovações;
- 3) Extrair e aproveitar o conhecimento externo: grupos de trabalhos podem buscar e desenvolver novos conhecimentos fora do grupo ou da organização, e transferir seus conhecimentos para outras áreas.

Nonaka e Takeuchi (1997) esclarecem que uma organização que cria conhecimentos deve facilitar o intercâmbio de conhecimento com o ambiente interno e externo. Os autores propõem um modelo no qual os processos de criação de conhecimento se desenvolvem em cinco etapas: (1) compartilhamento do conhecimento tácito; (2) criação de conceitos; (3) justificção dos conceitos; (4) construção de um arquétipo; (5) difusão interativa do conhecimento.

A primeira etapa, o compartilhamento do conhecimento tácito, é considerada como a mais crítica, haja vista que ele está na mente das pessoas, assim, o compartilhamento do conhecimento é feito entre várias pessoas com experiências diferentes, perspectivas e motivações também diferentes. É necessária uma interação constante, pois a formação do conhecimento se dará através de diálogos diretos e pelo desenvolvimento de objetivos e de uma confiança mútua entre as pessoas. Essa primeira etapa corresponde à socialização, um dos modelos de conversão do conhecimento discutido anteriormente.

A segunda etapa, a criação de conceitos, é o diálogo contínuo entre as pessoas da equipe, é um processo repetitivo em que os integrantes fazem uso de uma linguagem figurativa, que provoca uma reflexão e uma exposição coletiva sobre o modelo mental tácito que está sendo compartilhado e expresso por meio de formas

de pensar, comunicação, dedução, indução, metáforas, analogias, contradições, argumentos, dentre outros. Essa etapa identifica-se com o modo de externalização na conversão do conhecimento.

Na terceira etapa, a justificação de conceitos, os conceitos recém-criados são examinados para que seja avaliado se eles estão alinhados aos objetivos organizacionais e aos valores e às necessidades da sociedade em geral. Os processos de justificação precisam estar ancorados na visão e estratégia da organização, que incluem critérios de custos, margem de lucro e contribuição de um produto para o desempenho da organização.

Na quarta etapa, a construção de um arquétipo, o conceito justificado é convertido em algo tangível, concreto. O arquétipo pode ser considerado um protótipo em casos de desenvolvimento de produtos, e, nos casos de serviços ou inovações, pode ser um dispositivo operacional padrão ou modelo. Nessa etapa, o arquétipo é construído pela combinação entre o conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente. Um exemplo dessa construção de protótipo são os componentes ou as tecnologias que se formam a partir do conhecimento explícito.

Na quinta e última etapa, a disseminação interativa do conhecimento, os conceitos são criados, justificados e modelados, pois são utilizados para provocar novos ciclos de criação do conhecimento. Dentro da organização, o conhecimento que se tornou real, como forma de um arquétipo, pode suscitar a criação de conhecimento por todo o ambiente organizacional. Um exemplo é a flutuação e o rodízio interno das pessoas na organização que facilitará transferência do conhecimento.

Percebe-se uma semelhança entre os conceitos apresentados nessa abordagem entre os processos de criação do conhecimento descritos por Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1999) e Choo (2006), e são mostrados a seguir no Quadro 5.

Quadro 5 – Semelhanças entre os processos de criação de conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997)	Davenport e Prusak (1999)	Choo (2006)
Compartilhamento do conhecimento tácito: partilha do conhecimento tácito por meio de interação entre as pessoas.	Aquisição: conhecimento adquirido e desenvolvido pela organização; Recursos dedicados: o conhecimento é criado pela formação de grupos ou unidades de trabalho;	Gerar e compartilhar conhecimento tácito: o conhecimento tácito é compartilhado por meio de recursos de comunicação.
Criação de conceitos: interação entre as pessoas com transformação do conhecimento tácito para o explícito.	Fusão: promoção da diversidade de intelecto por meio da reunião de pessoas com diferentes habilidades ideias e valores.	
Justificação de conceitos: confirmação se os conceitos recém-criados fazem sentido e se valem a pena para a organização e sociedade.	Adaptação: as mudanças no ambiente organizacional interno e externo obrigam as organizações a criar novos conhecimentos.	Testar e criar protótipos de conhecimento explícito: combinar o conhecimento tácito transformando em explícito de um modo progressivo, testando e tangibilizando-o.
Construção de arquétipos: o conceito recém-criado é transformado em algo tangível, um protótipo ou um modelo operacional.		
Difusão interativa do conhecimento: o conhecimento se tornou tangível no âmbito organizacional, sendo aplicado em diferentes níveis, e ultrapassando fronteiras.	Rede de conhecimento: é gerado por meio das pessoas que se relacionam por redes informais e organizadas que se comunicam e compartilham conhecimento.	Extrair e aproveitar o conhecimento externo: as pessoas absorvem conhecimento fora da equipe ou da organização.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Conforme apresentado no Quadro 5, verifica-se que a criação do conhecimento organizacional é um processo que tem seu início no conhecimento tácito, presente na mente das pessoas, e, a partir de estímulos por meio de práticas organizacionais de interação entre as pessoas e grupos, o conhecimento vai se transformando e se consolidando, é uma dinâmica que acontece entre o conhecimento tácito e explícito que busca construir significado e tangibilizar o conhecimento, isto é, as pessoas passam a compartilhar o conhecimento real, aplicando em todos os níveis e fronteiras organizacionais e interorganizacionais, gerando um desenvolvimento contínuo de conhecimento.

2.4.2 Armazenamento do conhecimento

O processo de armazenamento do conhecimento pode ser entendido como uma etapa ao qual o conhecimento é formalmente armazenado de maneira que possa garantir uma rápida, correta e fácil recuperação. “Este passo no processo de gestão do conhecimento, que assegura que o futuro do conhecimento mantenha a organização viável ou competitiva, exige um olhar renovado sobre o que significa gerenciar [...]” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 277).

Há um valor óbvio em armazenar o conhecimento para poder usá-lo a qualquer momento que seja necessário. Nesse sentido, Fleury e Oliveira Júnior (2001) citam, ao examinar a bibliografia sobre GC, que parte dela trata o conhecimento como objeto a ser criado, comprado, possuído, ou seja, algo como qualquer outro ativo organizacional. Os autores sinalizam as dificuldades em se armazenar os ativos de conhecimento, uma vez que se encontram fragmentados em banco de dados eletrônicos, produtos, regras criadas para lidar com situações específicas, práticas descritas como formais e informais, que podem ser úteis sob diversas circunstâncias. Concluem que se esse conteúdo for inventariado e integrado aos objetivos e ideais da organização, são capazes de gerar valor genuíno aos processos organizacionais.

Gonzalez e Martins (2015) sugerem que a memória organizacional é um conceito central e base para as teorias do processo de armazenamento na GC. Os autores destacam que a formação da memória organizacional se dá por meio de sistemas físicos de armazenagem, normas, processos e bancos de boas práticas organizacionais, descrição detalhada de atividades desenvolvidas, documentação do aprendizado obtido, além disso, aqueles conhecimentos informalmente retidos na forma de crenças e valores, das memórias e eventos do passado, de histórias, de modelos de referência que se agregam à estrutura e à cultura organizacional.

“Quanto mais o conhecimento for formalizado, mais eficaz será o processo de organização e armazenagem [...]” (PEREIRA, 2002, p. 11). Assim, é fundamental que os conhecimentos sejam explicitados e codificados, para que se tornem mais fáceis de serem armazenados (PEREIRA, 2002).

Molina e Valentim (2015) defendem que a memória organizacional, ou seja, o armazenamento do conhecimento nas organizações, possibilita o acesso rápido e com efetividade a informação e ao conhecimento, auxiliando, assim, no desenvolvimento organizacional.

Para Neves e Cerdeira (2018) existe um desafio permanente das organizações para preservarem e gerirem suas capacidades operativas, competências, experiências acumuladas e suas práticas organizacionais, ainda que não exista rotatividade de pessoas. Assim, é preciso empregar processos que possam intervir intencionalmente e que levem à manutenção e à construção de repositórios, disponibilizando conhecimento para quem precisa. As autoras destacam a importância e a relevância de se armazenar, de maneira sistemática, contínua e fidedigna, todo conhecimento gerado na organização.

Muitas organizações têm criado centros de excelência formados por especialistas, assumindo que precisam coletar e armazenar os conhecimentos dispersos, uma vez que são componentes-chave para a aprendizagem organizacional. Desse modo, prover o armazenamento e o acesso ao conhecimento disperso pode contribuir para a organização no desenvolvimento de capacidades organizacionais como a identificação e a representação das melhores práticas (PARRILLA; OGLIARA; BITTENCOURT, 2017).

De acordo com Bukowitz e Williams (2002), devido ao conhecimento ser um recurso volátil, as organizações devem integrar atividades e estratégias de renovação diária do conhecimento que permita seu armazenamento e sua disseminação. Segundo os autores,

[...] o conhecimento que ainda não é parte da base dos ativos da organização, mas é essencial para o futuro, deve ser desenvolvido. Aquele que já for parte dessa base e importante para o futuro deve ser protegido e cultivado [...] (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 278).

Bukowitz e Williams (2002) observam que o armazenamento do conhecimento é uma das partes mais negligenciadas pelas organizações, uma vez que, atingido a meta estratégica, existe uma tendência de relaxar e acreditar que está tudo certo. Dizem que diante disso os recursos não são canalizados, como infraestrutura e pessoas, de uma maneira que se possa gerar novos conhecimentos. No Quadro 6, pode ser visto uma lista com os diversos fatores que favorecem o desenvolvimento de práticas que ajudam a sustentar e construir uma visão para a importância do armazenamento de conhecimento:

Quadro 6 - Fatores que favorecem o armazenamento do conhecimento

Atividades base	Atividades base
<ul style="list-style-type: none"> ● Analisar como é possível levar o conhecimento para outras áreas da organização; ● Disponibilizar qualquer nova ideia ou tecnologia para todos utilizarem na organização; ● Deixar claro que a GC é um assunto para todos; ● Incentivar as pessoas a descreverem suas atividades para aprimorar os processos; ● Conectar os sistemas de tecnologia às fontes de informação necessárias as atividades; ● Alinhar os valores formais e informais; ● Construir, por meio do sistema de informação, a formação de diferentes redes de pessoas; ● Incluir a GC no plano de negócios da organização; ● Participar os clientes no processo de desenvolvimento de novos produtos; ● Indicar um grupo ou pessoa para liderar a GC; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proporcionar segurança e confiança aos sistemas de informação para que as pessoas acreditem na informação; ● Formar parcerias com outras organizações, em redes estratégicas, para oportunizar inovação; ● Fazer uso da tecnologia de informação como um instrumento que auxilia o trabalho; ● Estimular os funcionários a aplicarem suas ideias na produção de novos produtos; ● Avaliar se os produtos ou serviços possuem valor agregado mais alto, como resultado do conhecimento que ele contém, tanto na dimensão tangível quanto intangível; ● Manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a organização; ● Elaborar uma política de compartilhamento de tecnologia e ideias internas e externas à organização.

Fonte: Elaboração própria (2021), com base em Bukowitz e Williams (2002).

Gonzalez e Martins (2015) construíram, após a leitura de diversos autores, uma relação entre os processos de gestão de conhecimento e o que nominaram de “constructos ou fatores” organizacionais que promovem os processos de GC. No processo de armazenamento, os autores mostram como se dá essa relação, bem como a contribuição que cada um dos elementos tem dentro do processo:

- **Desenvolvimento Humano:** as pessoas são consideradas ativos do conhecimento na organização, pois são detentoras do conhecimento tácito. Devem ser criadas maneiras de medir o desempenho e de premiar, que incorporem a externalização do conhecimento.
- **Trabalho em equipe:** as pessoas participantes do grupo armazenam conhecimento e possuem uma linguagem comum, bem como uma característica única à equipe.
- **Cultura organizacional:** as organizações devem fazer de tudo para manter as pessoas com o objetivo de garantir o conhecimento tácito, assim como estar constantemente identificando novos conhecimentos.
- **Estrutura organizacional:** o armazenamento do conhecimento explícito deve ser feito por meio de documentos formais e, ainda, com o auxílio das tecnologias de informação.

- Desenvolvimento e absorção de conhecimento: a organização deve tirar proveito do conhecimento armazenado e aplicar em novas oportunidades.

O entendimento sobre o conceito do armazenamento do conhecimento, na perspectiva dos diversos autores, é apresentado de modo resumido no Quadro 7.

Quadro 7 – Armazenamento do conhecimento – alguns conceitos

Autor	Conceitos
Fleury e Oliveira Júnior (2001)	É preciso que o conhecimento seja inventariado e integrado aos objetivos da organização.
Pereira (2002)	O conhecimento precisa ser formalizado, explicitado e codificado para que se tornem mais fáceis de serem armazenados.
Bukowitz e Williams (2002)	Processo em que o conhecimento é formalmente armazenado para garantir uma rápida, correta e fácil recuperação.
Gonzalez e Martins (2015) e Molina e Valentim (2015)	A memória organizacional é a base para as teorias dos processos de armazenamento do conhecimento, como normas, processos, banco de boas práticas, dentre outros.
Parrilla, Ogliara e Bittencourt (2017)	É necessário a construção de centros de excelência com especialistas que sabem da necessidade de armazenamento do conhecimento.
Neves e Cerdeira (2018)	E preciso o emprego de processos para manutenção e construção de repositórios, para disponibilização de conhecimento.

Fonte: Elaboração própria (2021).

O armazenamento pode ser entendido como processos que visam garantir que o conhecimento seja formalizado, de maneira que possa se tornar explícito e codificado, preservado em algum tipo de repositório, centros de memória ou de excelência, que possam contar com profissionais especialistas que sabem da importância dele. Além disso, é preciso que a busca do conhecimento ofereça uma rápida, fácil e confiável recuperação.

Assim sendo, é fundamental que as organizações definam estratégias e direcionem esforços no armazenamento do conhecimento de alguma maneira, para que no futuro ele possa ser acessado e compartilhado. Dessa maneira, o próximo assunto irá abordar a importância do compartilhamento do conhecimento.

2.4.3 Compartilhamento do conhecimento

Entre os processos de GC, o compartilhamento é um dos principais, uma vez que de nada adianta as organizações simplesmente criarem e armazenarem conhecimentos se não conseguirem promover a sua partilha. Além disso, convencer

as pessoas a compartilhar seu conhecimento com outras talvez seja uma das coisas mais difíceis para os processos de GC.

Propiciar um ambiente no qual as pessoas busquem e sintam-se incentivadas a compartilhar seus conhecimentos constitui-se em um dos objetivos da gestão do conhecimento. O simples fato de as pessoas trabalharem juntas em um mesmo ambiente expressa que algum conhecimento está sendo transferido, independentemente de se gerenciar ou não esse processo. A questão está na efetividade dessas transferências, ou seja, na forma como elas ocorrem e como contribuem para as pessoas em particular e para a organização em geral (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005, p. 131).

O compartilhamento do conhecimento envolve uma difusão de informações importantes para a organização, ao qual o conhecimento adquirido é utilizado por seu receptor. É um processo complexo que visa contribuir com o conhecimento coletivo da organização, gera valor, desenvolvimento e inovação (NEVES; CERDEIRA, 2018).

De acordo com Nonaka e Takeushi (1997), uma organização não é capaz de criar conhecimentos sem as pessoas. Desse modo, ela deve identificar e apoiar as pessoas criativas a compartilharem conhecimentos. Os autores explicam ainda que a organização precisa oferecer recursos e contextos adequados para que as pessoas possam explicitar os seus conhecimentos. A melhor estratégia para uma organização compartilhar conhecimento é identificar maneiras eficientes e eficazes para possibilitar que os indivíduos conversem e escutem o que um tem a dizer ao outro (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Para Macêdo, Barros e Cândido (2010), o compartilhamento de conhecimento terá mais sucesso e eficácia se for oferecido incentivos adequados as pessoas, principalmente, se souberem que seu conhecimento está sendo aplicado.

Além de incentivos, uma organização precisa dispor de instrumentos para que as pessoas compreendam que “a geração de novos conhecimentos depende especialmente do compartilhamento [...]” (QUEIROZ; SILVA; ALMEIDA, 2017, p. 136), e o compartilhamento envolve uma interação social entre as pessoas (CHOO, 2006), o contexto organizacional, suas estruturas e as tecnologias disponíveis (VENTURA; NASSIF, 2016). Portanto, o conhecimento precisa ser comunicado de um modo que as pessoas possam entender (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Segundo Valentim (2010), é importante que o compartilhamento do conhecimento parta das próprias pessoas, e que não seja apenas algum tipo de determinação feita por parte da organização. As pessoas precisam ter a consciência

e perceber que o ato de compartilhar conhecimento pode alavancar melhores resultados não só na organização, mas para todos os colaboradores.

Angeloni (2008) lembra que o processo de compartilhamento de conhecimento é sustentado pela combinação entre os conhecimentos tácito e explícito, e da interação entre esses dois tipos de conhecimento, o que leva aos quatro modos de conversão de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Relembra também a autora que o conhecimento explícito é mais fácil de ser compartilhado, já o conhecimento tácito revela-se muito difícil, uma vez que está na mente das pessoas, e por isso deveria ser mais valorizado pelas organizações.

Partindo das premissas aludidas pelos autores supracitados, é possível dizer que o processo de compartilhamento de conhecimento precisa de um ambiente organizacional de intensa interação e ação para promover as trocas de experiências, motivar e estimular a confiança entre todas as pessoas na organização, para que percebam e valorizem a importância do compartilhamento.

[...] Assim, a construção das condições necessárias para o compartilhamento de conhecimentos é que cria as bases para a estruturação de uma “rede articulada de conhecimentos”, que representa a fonte de agregação de valor para as pessoas, a organização e a sociedade (HOFFMANN, 2012, p. 67).

Alguns fatores influenciam direta ou indiretamente no compartilhamento do conhecimento, como a cultura e a estrutura organizacional, as tecnologias de informação, as características das pessoas e suas motivações, o tipo de conhecimento e as circunstâncias apropriadas para partilhar (QUEIROZ; SILVA; ALMEIDA, 2017).

A cultura é fundamental no processo de compartilhamento de conhecimento. Davenport e Prusak (1999) afirmam que para um efetivo compartilhamento de conhecimento, o melhor método a ser empregado é aquele que leva em consideração a cultura da organização. Segundo Macêdo, Barros e Cândido (2010), é preciso que as organizações invistam em uma nova cultura se quiserem que o compartilhamento do conhecimento seja consolidado como uma prática organizacional, pois é a cultura que promove e estimula o compartilhamento do conhecimento com práticas estruturadas (ANGELONI; GROTO, 2009), proporcionando, assim, novas ideias e inovações.

Na mesma linha de pensamento, Ventura e Nassif (2016) argumentam, após análise de diversos autores, que os fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento são vistos sob uma mesma perspectiva, isto é, dentro de um mesmo contexto e, assim, relacionam a motivação, a crença, a solidariedade e o sentimento de pertencimento como fatores individuais. Quanto aos organizacionais, fazem referência à cultura organizacional, natureza do conhecimento, meios de compartilhamento, nível de influência, superioridade ou poder e as recompensas e incentivos como influenciadores para compartilhamento do conhecimento.

O compartilhamento de conhecimento não estrutural e espontâneo é uma das melhores maneiras de se gerar conhecimento organizacional. Davenport e Prusak (1999) acreditam que, embora o papel da GC seja coordenar por meio de práticas formalizadas, para o compartilhamento do conhecimento é fundamental desenvolver estratégias para que aconteça naturalmente.

Bukowitz e Williams (2002) enfatizam sobre a necessidade de fazer com que as pessoas entendam a importância do compartilhamento do conhecimento na organização. Explicam os autores que é preciso construir uma cultura e apoiar os processos de compartilhamento de conhecimentos.

Com essa mesma ideia, Gonzalez e Martins (2015), por meio de seus estudos, construíram uma relação entre os processos de gestão de conhecimento e o que denominaram de constructos ou fatores organizacionais que promovem os processos de GC. Quanto ao processo de compartilhamento, os autores mostram como se dá a relação e a contribuição que cada um dos elementos tem dentro do processo.

O Quadro 8 apresenta alguns fatores que contribuem para o compartilhamento de conhecimento, para o desenvolvimento de práticas e para eliminar barreiras ao compartilhamento do conhecimento organizacional.

Quadro 8 – Fatores que contribuem com o compartilhamento do conhecimento

Davenport e Prusak (1999)	Bukowitz e Williams (2002)	Gonzalez e Martins (2015)
Atividades base	Atividades base	Atividades base
<ul style="list-style-type: none"> • Bebedouros e conversas: conversar é a maneira mais simples das pessoas descobrirem o que sabem, compartilhando o conhecimento com os outros. As conversas podem acontecer no bebedouro, no restaurante ou mesmo nos 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar funções com dedicação exclusiva para sustentar o processo de compartilhamento do conhecimento; • Definir em que local o compartilhamento de conhecimento resultará em maiores benefícios; 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento Humano: tem por objetivo desenvolver as competências, o que facilita às pessoas absorverem novos conhecimentos, proporciona motivação, reforçando a cooperação, o trabalho em grupo e a integração, favorecendo o

<p>corredores da organização. As pessoas podem conversar sobre projetos em curso, ideias, pedem conselhos para resolução de problemas, o que pode aumentar a possibilidade delas descobrirem e aprenderem coisas novas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Feiras e fóruns abertos do conhecimento: outro modo de estimular o compartilhamento do conhecimento é a criação de locais e situações para que as pessoas possam interagir informalmente. Trata-se de passeios promovidos para criar a oportunidade de intercâmbio entre as pessoas que jamais tiveram a oportunidade de se encontrar e comunicar no ambiente organizacional. Quanto à feira do conhecimento, apesar de ser um encontro organizado para incentivar o compartilhamento do conhecimento, ela permite que as pessoas caminhem livremente para falar com quem tiver vontade. ● Mapa do conhecimento: mostra onde os conhecimentos importantes estão dentro da organização, ou pode ser utilizado como ferramenta para avaliar a reserva de conhecimento, apontando os pontos fortes e revelando a existência de lacunas que devem ser preenchidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reconhecer e divulgar a contribuição pessoal para a organização; ● Utilizar momentos de interação física para reforçar as comunicações eletrônicas; ● Deixar claro que compartilhar conhecimento aumenta o valor das pessoas na organização; ● Incentivar a participação das pessoas em múltiplas comunidades, pois isso torna mais fácil compartilhar o conhecimento para a organização; ● Integrar as pessoas entre unidades organizacionais; ● Colaborar e auxiliar as pessoas a expressarem melhor o que sabem; ● Criar uma estrutura para direcionar e absorver a contribuição das pessoas; ● Conceder voz ativa às pessoas para compartilharem suas ideias e <i>expertises</i>; ● Incorporar o compartilhamento de conhecimento em sistemas de avaliação de desempenho; ● Proporcionar interações físicas como modo de remover barreiras para o compartilhamento do conhecimento tácito; ● Integrar processos de trabalho e de compartilhamento de conhecimento nas práticas e atividades das pessoas; ● Fazer com que as pessoas identifiquem na organização outras pessoas que possam se beneficiar do seu conhecimento; ● Reconhecer publicamente o compartilhamento de conhecimento. 	<p>compartilhamento dos conhecimentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Trabalho em equipe: equipes de trabalho atuam de maneira colaborativa, com um mesmo propósito e linguagem, o que facilita a troca de conhecimentos. O trabalho em grupo favorece a disseminação do conhecimento implícito. ● Cultura organizacional: precisa motivar e fomentar o compartilhamento de conhecimento organizacional. Para isso, é necessário construir um senso de confiança entre as pessoas e com a organização. ● Estrutura organizacional: a organização deve criar ambientes de compartilhamento de conhecimento, trabalhar com estruturas mais horizontais, organizar e intensificar os fluxos de conhecimento, principalmente entre departamentos. As tecnologias podem contribuir muito com os processos de disseminação do conhecimento. ● Desenvolvimento e absorção de conhecimento: articular o desenvolvimento em uma linguagem comum, que permita uma interpretação, o entendimento e a integração do conhecimento compartilhado. Isso é importante devido a capacidade que cada pessoa tem de absorver e assimilar novos conhecimentos.
---	--	--

Fonte: Elaboração própria (2021).

De maneira geral, os fatores apontados no Quadro 8 visam sustentar o processo de compartilhamento de conhecimento, motivando as pessoas, atribuindo funções, delimitando locais, reconhecendo boas práticas, incentivando a participação

e relacionamento entre pessoas e grupos, abrindo espaços para contribuições colaborativas, e deixando claro a importância e a necessidade do compartilhamento do conhecimento, como fonte de ideias, para aumento da eficiência e da inovação no âmbito organizacional.

É importante destacar que nesse contexto, os recursos das tecnologias de informação podem ajudar significativamente no compartilhamento do conhecimento, uma vez que, em grandes organizações não tem como acontecer o compartilhamento sem o uso das tecnologias e suas ferramentas, principalmente as de informação.

Segundo Angeloni e Grotto (2009), as experiências passadas podem ser acessadas por meio da tecnologia de qualquer parte do mundo, assim ela tem um papel fundamental no processo de compartilhamento do conhecimento, pois através dela as pessoas podem aprender continuamente. As autoras alertam que o compartilhamento de conhecimento com rapidez e qualidade contribui para o sucesso da organização, mas a tecnologia sozinha não resolve os dilemas de compartilhamento do conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1999), as tecnologias ampliam o raio de aplicação, mas é fundamental definir regras, delimitar e deixar claro seus atributos distintos, para que o conhecimento se mantenha intacto.

O Quadro 9 apresenta um resumo dos conceitos na perspectiva de alguns autores supracitados do compartilhamento do conhecimento.

Quadro 9 – Compartilhamento do conhecimento – alguns conceitos

Autor	Conceitos
Davenport e Prusak (1999)	A organização precisa identificar, apoiar, oferecer recursos e contextos adequados para que as pessoas possam explicitar seus conhecimentos. A melhor estratégia é identificar maneiras eficientes para possibilitar que os indivíduos conversem.
Bukowitz e Williams (2002) Macêdo, Barros e Cândido (2010) Gonzalez e Martins (2015) Ventura e Nassif (2016)	A cultura e a estrutura organizacional, as tecnologias de informação, as características das pessoas e suas motivações, o tipo de conhecimento e as circunstâncias apropriadas para partilhar são fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento e devem ser levados em consideração.
Ponchirolli e Fialho (2005)	Propiciar um ambiente no qual as pessoas busquem e sintam-se incentivadas a compartilhar seus conhecimentos.
Angeloni (2008)	O processo de compartilhamento de conhecimento deve ser sustentado pela combinação entre os conhecimentos tácito e explícito, e os quatro modos de conversão de conhecimento.
Valentim (2010)	É necessário formar a consciência das pessoas para que possam perceber a importância do compartilhamento do conhecimento.

Neves; Cerdeira (2018)	É um processo complexo que objetiva contribuir com o conhecimento coletivo por meio da difusão de informações importantes para a organização.
------------------------	---

Fonte: Elaboração própria (2021).

Como pode-se ver, o compartilhamento do conhecimento é um componente essencial no processo de GC, mas é preciso que as organizações atuem sobre sua cultura de modo a formar nas pessoas uma consciência voltada ao compartilhamento do conhecimento.

Além disso, é preciso que as organizações disponibilizem recursos e maneiras eficientes que possam influenciar no processo de compartilhamento do conhecimento. Como se pode observar alguns fatores podem contribuir para ajudar com estratégias de compartilhamento do conhecimento, que possam levar a uma maior difusão do conhecimento por toda a organização.

Os processos de GC estudados até o momento, criação, armazenamento e compartilhamento, podem ser compreendidos como etapas preparatórias, que precisam ser muito bem executadas para a próxima etapa, que se trata do uso e reuso do conhecimento. Todos esses processos só fazem sentido se de fato o conhecimento for aplicado e transformado em resultados reais. O uso e reuso do conhecimento, que será tratado na próxima subseção, é um processo que pode ser visto na prática, são ações que buscam usar o conhecimento para ajudar nos processos decisórios, criar inovações ou gerar uma nova ideia.

2.4.4 Uso e reuso do conhecimento

A etapa de uso e reuso do conhecimento é um processo exploratório, pois é o momento em que as pessoas fazem uso do conhecimento armazenado, e, desse modo, assegura que o conhecimento tenha sido aplicado e usado em situações práticas, tornando-se base para novas rotinas (NONAKA; TAKEUCI, 2008), transformando-se em resultados reais.

A partir do momento que o conhecimento tenha sido identificado e obtido, as pessoas têm o desafio de usá-lo. Essa etapa do processo de GC precisa focar uma aplicação criativa e inovadora do conhecimento para criar valor à organização. Dessa maneira, é preciso formatar uma estrutura organizacional com fluxos que possam melhorar as comunicações e o próprio fluxo de conhecimento, planejar os espaços

físicos organizacionais, onde as ideias das pessoas possam se cruzar, tratar a informação como um recurso acessível para todos, e possibilitar a colaboração entre todas as equipes da organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

É essa estrutura organizacional que vai definir o sucesso e a eficácia em transformar o conhecimento que existe no plano das ideias em conhecimento aplicado, transformando-o em ações concretas, gerando novos conhecimentos (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

Sendo assim, para o cumprimento dessas ações, é preciso que o processo de uso e reuso do conhecimento faça parte das estratégias da organização, para que seja aplicado nas rotinas diárias das pessoas. Para Castro (2005, p. 111-112), “[...] o conhecimento deve ser aplicado às atividades de trabalho, melhoria de processos, estabelecimento de novos elementos de competitividade e auxiliar no processo decisório da organização”.

Segundo Valentim (2010), o uso do conhecimento no âmbito organizacional é uma questão complexa, com diferentes dimensões, sendo uma delas a cultura. Para a autora, as organizações precisam reconhecer as ações das pessoas de acordo com o modo como aplicam os seus conhecimentos.

Choo (2006) reforça que o reconhecimento das pessoas que aplicam seus conhecimentos é fundamental, e explica que a formação de uma cultura motivadora que faça com que as pessoas acreditem na importância do uso e reuso do conhecimento é essencial. Nesse sentido, o autor menciona que tudo vai depender de como a organização trata os resultados atingidos em relação ao cumprimento dos seus objetivos, uma vez que as pessoas vão dar valor ao conhecimento a partir do momento que o conhecimento fizer parte das rotinas e das regras de avaliação que definem o novo conhecimento. O autor defende ainda que o uso do conhecimento está relacionado à capacidade da organização em identificar a movimentação do conhecimento interno, explorar o conhecimento externo, usar o conhecimento como um processo social, ter a capacidade para abstrair e avaliar a quantidade, diversidade e a qualidade dos conhecimentos existentes na organização, bem como estimular soluções conjuntas com as pessoas na resolução de problemas, pois isso favorece a criatividade e a inovação pela simples troca de “energias emocionais”.

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), o processo de uso e reuso do conhecimento visa possibilitar que a organização aplique o conhecimento de maneira mais produtiva em seu benefício. Os autores identificaram várias práticas e

ferramentas que podem ser utilizadas de modo estratégico, e adotam duas premissas importantes, que são as metas e a avaliação do conhecimento. As metas de conhecimento procuram garantir que os processos organizacionais sejam aprendidos, assim, estabelece os objetivos e deixa a claro as estratégias que direcionam a GC. Quanto à avaliação do conhecimento, tem por objetivo mostrar se as práticas de GC estão sendo cumpridas e as metas atingidas.

No que diz respeito às ferramentas e práticas organizacionais, Probst, Raub e Romhardt (2002) explicam que a sua aplicação na organização contribui com os processos de GC, uma vez que atuam no fluxo do conhecimento. Para os autores, é necessário envidar esforços em ferramentas e práticas organizacionais para influenciar o uso do conhecimento, como as descritas a seguir:

- Programas de educação e aprendizagem organizacional;
- Mapeamento de competências e do capital intelectual;
- Sistema de inteligência organizacional;
- Apoio da alta administração;
- Portais corporativos;
- Uso de ferramentas colaborativas como os sistemas e redes de tecnologias;
- Associar os ativos do conhecimento aos produtos e serviços;
- Comunicações internas voltadas ao conhecimento e as equipes multifuncionais;
- Cultura de compartilhamento;
- Monitoramento das ações;
- Reconhecer que as pessoas são essenciais para os processos de repositórios de informação e conhecimento.

É importante observar que essas ferramentas e práticas organizacionais sofrem interferências das pessoas, uma vez que o conhecimento acaba passando por um filtro em suas mentes antes de ser aplicado, o que envolve um certo grau de criação de conhecimento, porém, o que se espera não é que as pessoas fiquem criando novos conhecimentos, mas que apliquem o que já existe (DAVENPORT, 2005). Assim, o processo de reuso de conhecimento objetiva tratar essa questão de uma maneira mais eficiente. Contudo, é necessário um investimento em estruturas e recursos organizacionais que estimulam e favoreçam ao uso e reuso do conhecimento. Além disso, a aplicação de alguns fatores para melhorar e dar maior dinâmica aos

processos de uso do conhecimento são fundamentais. Estes fatores podem ser agrupados da seguinte maneira:

- Liderança: ter um líder responsável que entenda o valor e a importância de gerenciar o uso do conhecimento;
- Visibilidade do uso: possibilidade e facilidade de encontrar o conhecimento;
- Controle do uso: garantir que a qualidade do conhecimento se estenda por um longo período (DAVENPORT, 2005).

Nunes, Santoro e Borges (2007) afirmam que é essencial capturar e armazenar todo conhecimento proveniente dos artefatos gerados durante as atividades das pessoas na organização, inclusive o que caracterizou sua realização durante as atividades, para que no futuro possam ser reutilizados, uma vez que permite e possibilita às pessoas absorverem fatos e circunstâncias já ocorridas em situações semelhantes, além de ajudar na antecipação e resolução rápida de problemas que possam acontecer. Os autores denominaram esse conhecimento proveniente dos artefatos organizacionais de conhecimento contextual, com o objetivo de ampliar o campo de entendimento e fornecer maior significado às diversas situações que acontecem no ambiente de trabalho.

O conhecimento contextual, segundo os autores, constitui-se pela criação, armazenamento e utilização do conhecimento, com destaque a esse último elemento. O objetivo é atuar nos processos de trabalho para criar um ambiente de colaboração no uso do conhecimento no momento de realização das atividades. Além disso, fazer um mapeamento dos contextos existentes na organização, e dos objetos de conhecimento armazenados, como banco dados, informações, documentos, pessoas, equipes, entre outros. Para que o modelo de conhecimento contextual funcione eficientemente, é necessário que os processos organizacionais estejam definidos e institucionalizados, e que os agentes envolvidos atuem para atingir os mesmos objetivos (NUNES; SANTORO; BORGES, 2007).

Com o objetivo de melhorar a maneira como o conhecimento é usado nas organizações, Bukowitz e Williams (2002) e Gonzalez e Martins (2015), também apresentaram uma proposta, que fornece algumas maneiras que podem contribuir para fortalecer os processos de uso do conhecimento de um modo mais eficiente e eficaz, e estabelecer condições para que as organizações possam efetivamente aplicar os conhecimentos em novas situações, e construir soluções com habilidades

e perspectivas diversas, que já residem no ambiente organizacional. Com isso, apresentam no Quadro 10, alguns requisitos que podem contribuir com uma efetiva aplicação do conhecimento organizacional.

Quadro 10 – Fatores que favorecem o uso/ reuso do conhecimento

Gonzalez e Martins (2015)	Bukowitz e Williams (2002)
Atividades base	Atividades base
<ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolvimento Humano: as pessoas utilizam suas competências, isto é, o seu conhecimento adquirido para solucionar problemas. A motivação para resolução de problemas deve ser reforçada por programas de premiação e desempenho; ● Trabalho em equipe: as equipes compostas por pessoas com características multifuncionais, devido às suas competências, definem os objetivos a serem atingidos e são incentivadas para o cumprimento das metas propostas; ● Cultura organizacional: a cultura sistematiza a disseminação e utilização do conhecimento e as ações são obrigadas a passar por reflexão constantemente; ● Estrutura organizacional: por meio de processos e rotinas organizacionais, a recuperação e utilização do conhecimento acontece de modo automático. É importante eliminar as estruturas hierárquicas, atuando com uma organização mais horizontalizada; ● Desenvolvimento e absorção de conhecimento: a utilização do conhecimento deve sempre cogitar novos conhecimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proporcionar espaços de trabalhos mais flexíveis; ● Desenvolver protocolos de segurança para informações confidenciais; ● Dispor de espaços de trabalho que contribuam com o fluxo de ideias entre as equipes; ● Possibilitar o uso de informações que as pessoas adquirem para melhorar o seu trabalho; ● Conscientizar cada nível hierárquico que o tipo de relacionamento requerido é o participativo e colaborativo; ● Utilizar abordagens lúdicas em processos de trabalho para resolução de problemas; ● Evitar a interferência hierárquica na busca de informações que as pessoas precisam; ● Fazer com que mudanças nos espaços de trabalho sejam vistas pelas pessoas como uma necessidade de se trabalhar em grupo; ● Descrever como as decisões das pessoas afetam o desempenho da organização; ● Deixar claro que todos podem participar com opiniões na resolução de problemas; ● Estimular as relações com concorrentes, em colaborativos para fortalecer o setor; ● Fazer algumas reuniões não estruturadas para estimular a resolução de problemas; ● Envolver os clientes no processo de criação de novos produtos e serviços.

Fonte: Elaboração própria (2021), com base em Bukowitz e Williams (2002) Gonzalez e Martins (2015).

Em síntese, percebe-se que o processo de uso ou reuso do conhecimento precisa ser incorporado e utilizado em situações práticas nas organizações, pois é uma maneira de assegurar que o conhecimento está sendo aplicado. Com isso, cabe às organizações estruturarem fluxos de trabalhos que possam melhorar o movimento do conhecimento, para que seja usado nos processos e nas atividades das pessoas.

Verifica-se que a cultura organizacional pode influenciar o quanto as pessoas se importam e como se comportam em relação ao uso do conhecimento, assim, depende de a organização aplicar estratégias para atingir os objetivos de uma maneira mais eficaz e eficiente.

Por fim, observa-se que os processos de uso e reuso do conhecimento não tem por objetivo inicial criar novos conhecimentos, mas potencializar e aplicar aqueles já existentes na organização, criando uma dinâmica maior na aplicação dos conhecimentos. O Quadro 11 apresenta um resumo dos conceitos na perspectiva de alguns autores supracitados quanto ao uso e reuso conhecimento.

Quadro 11 – Uso e reuso do conhecimento – alguns conceitos

Autor	Conceitos
Probst, Raub e Romhardt (2002)	Definição de metas para aplicação do conhecimento; avaliação do conhecimento; aplicação de ferramentas e práticas voltadas ao conhecimento.
Bukowitz e Williams (2002) Gonzalez e Martins (2015)	Formatar uma estrutura organizacional com fluxos que possam melhorar as comunicações e o próprio fluxo de conhecimento; planejar os espaços físicos organizacionais onde as ideias das pessoas possam se cruzar; tratar a informação como recurso acessível a todos; e possibilitar a colaboração entre todas as equipes da organização.
Davenport (2005)	Investimento em estruturas e recursos organizacionais que influenciam uso e reuso de conhecimento; e aplicação de fatores influenciadores para melhorar a dinâmica de uso do conhecimento como a liderança, visibilidade do uso e o controle do uso.
Choo (2006)	Cultura e o valor do conhecimento; capacidade da organização em identificar a movimentação do conhecimento interno; exploração do conhecimento externo, uso do conhecimento como um processo social; capacidade para abstrair e avaliar a quantidade, diversidade e a qualidade dos conhecimentos existentes na organização; estímulo a soluções conjuntas com as pessoas na resolução de problemas.
Nunes, Santoro e Borges (2007)	Atuação nos processos de trabalho e criação de ambiente de colaboração; mapeamento dos contextos existentes dos objetos de conhecimento armazenados; processos definidos e institucionalizados; agentes envolvidos com os mesmos objetivos organizacionais.

Fonte: Elaboração própria (2021).

O Quadro 11 mostra que existe um alinhamento entre os conceitos do uso e reuso do conhecimento, como, por exemplo, a adequação das estruturas organizacionais que favoreçam os fluxos de conhecimento, o estímulo à colaboração e aos trabalhos conjuntos, ou seja, mesmos objetivos organizacionais, definição de metas e avaliação do desempenho do processo de uso e reuso do conhecimento, enfim, elementos que podem constituir e transformar conhecimento para ser aplicado.

Além dos processos de criação, armazenamento, compartilhamento e uso e reuso do conhecimento, a GC precisa estar apoiada e ser coordenada de maneira sistemática por uma estrutura organizacional. Sendo assim, as pessoas, os processos e as tecnologias são componentes estratégicos fundamentais para complementar

esse arcabouço de conceitos e possibilitar às organizações uma visão e estrutura de conhecimento que possa transformar o ambiente organizacional.

2.5 Componentes da Gestão do Conhecimento

A literatura analisada mostra que a GC é um conjunto de ações estratégicas que objetiva a implementação de sistemas cujo objetivo principal é atuar sobre os processos de criação, armazenamento, compartilhamento, uso ou reuso dos conhecimentos existentes em uma organização, transformando-os em valor. Nesse contexto, é preciso levar em conta que a organização é formada por um conjunto de elementos institucionais e individuais, próprios e particulares que influenciam nesses processos.

Diante desse contexto, é preciso ampliar o entendimento sobre outros fatores que contribuem ou interferem na GC e que podem ajudar as organizações a pensarem de maneira mais sistematizada diante de outros elementos que complementam os conceitos até aqui apresentados.

Para Sevin e De Brun (2005), é preciso pensar em GC sob três componentes essenciais: pessoas, processos e tecnologia. No que diz respeito ao pilar pessoas, os autores argumentam que a cultura da organização é uma das coisas mais importantes no apoio a GC, uma vez que influencia nos valores e comportamento das pessoas no trabalho coletivo propiciando a motivação e o respeito mútuo no ambiente organizacional. A cultura tem a capacidade de apoiar o aprendizado contínuo e o compartilhamento do conhecimento por meio de ações e ferramentas de recompensas e reconhecimento para aqueles que criam conhecimento. Quanto ao pilar processos, ele atua para melhorar o compartilhamento do conhecimento, que pode ser por meio dos processos internos da organização ou mesmo a própria estrutura organizacional. Esse pilar avalia como as coisas estão sendo feitas, e atuam para eliminar barreiras, ou constroem processos facilitadores que criam, compartilham e aplicam conhecimento. Por fim, o pilar tecnologia que opera como um facilitador essencial na gestão do conhecimento, processando informações e conectando as pessoas.

Rababah, Al-Shboul e Zaghoul (2013) reforçam ainda mais a ideia de que a GC reúne três recursos ou domínios que a amparam, sendo eles: 1) pessoas; 2) processos; e 3) tecnologias e sistemas de informação. Essa base de pilares cria uma dinâmica para aprendizagem, favorece ao planejamento estratégico, permite a

resolução de problemas e leva a uma tomada de decisão mais eficaz. Os autores preceituam os pilares da seguinte maneira:

- 1) Pessoas: apoiam políticas e práticas desenvolvidas pela organização, atuam diretamente na cultura organizacional, trabalham em equipe e motivam umas às outras na criação de conhecimento;
- 2) Processos: aplica procedimentos formais e informais, define padrões de compartilhamento de conhecimento, estabelece incentivos na remuneração, aplica ferramentas de processamentos, auditorias e mapas, e faz a avaliação do conhecimento para melhoria e estabelecimento de processos;
- 3) Tecnologia e sistemas de informação: deve ser projetada ou reformulada para propiciar uma conformidade com a GC e tendências globais, funcionar como sistemas integrados de informação, estrutura de recursos para acesso a sites *online*, comunicação por meios eletrônicos e ferramentas *e-learning*.

Conforme apresentado pelos autores ora supracitados, verifica-se que os pilares da gestão do conhecimento (pessoas, processos e tecnologias) fornecem a base para um alinhamento duradouro nos processos e práticas, para melhorar a busca e o uso do conhecimento organizacional. Segundo Servin e De Brun (2005), a organização precisa desenvolver um ambiente que seja favorável à GC, que integre as pessoas e as interajam com os processos mais adequados, fazendo o uso da tecnologia da informação para suportar e gerenciar todos esses ativos. Devido às suas importâncias, cabe apresentar, de um modo mais ampliado, cada um dos pilares da GC, bem como ressaltar suas possíveis contribuições.

2.5.1 Pessoas

Pode-se afirmar que “pessoas” é o componente mais importante da GC, uma vez que criar, compartilhar e utilizar o conhecimento é um ato que só pode ser realizado por meio das pessoas. Conforme Nonaka e Takeuchi (2008, p. 25), “[...] uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos [...]”. Não é por acaso que o componente pessoas é o mais importante, pois é nele que os conhecimentos organizacionais estão alojados (HOFFMANN, 2011).

Verifica-se que os processos e as tecnologias têm o papel de apoiar a organização na facilitação da GC, mas são as pessoas que aplicam ou não as iniciativas de GC (SERVIN; DE BRUN, 2005).

A GC tem uma relação intrínseca com as pessoas. A luz dessa questão, Hoffmann (2012) diz que isso se deve ao fato de que o conhecimento possui fortes conexões intelectuais, que propicia as pessoas a capacidade de criar, compartilhar e utilizar o conhecimento a favor do fortalecimento do gerenciamento da organização.

O fato é que o ambiente organizacional é constituído por várias características físicas e sociais que interferem nas relações e moldam as pessoas, o que pode inibir ou dificultar GC, haja vista que:

[...] Uma organização é formada por indivíduos, cada um com seu modo próprio modo de ser, sua cultura, seus valores, suas especialidades, suas áreas de conhecimento, entre outras variáveis, e, como é inerente da natureza humana, esses indivíduos tentarão impor seus próprios valores à organização [...] (HOFFMANN, 2011, p. 144-145).

Os indivíduos que fazem parte de uma organização influem diretamente na constituição da cultura organizacional, assim como a organização de maneira sistemática influi o indivíduo e o jeito que ele age. É essencial para a GC, que os indivíduos, proporcionem uma dinâmica positiva para o fortalecimento da ética, comportamentos, crenças e valores, que são fundamentais para a motivação e construção de relacionamentos na organização (VALENTIM, 2003).

À vista disso, a percepção das pessoas em relação à GC influencia vários aspectos do ambiente de trabalho e do comportamento das pessoas, afetando principalmente o fluxo das fontes de informação e conhecimentos que trazem consequências à organização (CHOO, 2006).

Os comportamentos dessa maneira atrapalham, criam e reforçam outros comportamentos. Segundo Guevara e Dib (2007), o comportamento é um processo em uma situação de constante reforço, que ocorre devido às interações das pessoas com o ambiente e com os sistemas vivos. Essa interação resulta em ações e novos comportamentos que condicionam uma estrutura e os padrões de atitudes que serão refletidos não só no comportamento das pessoas, mas na aprendizagem e na integração de conhecimentos.

Por isso, é preciso uma mudança de comportamento das pessoas e uma nova visão para as organizações, que segundo Servin e De Brun (2005),

[...] os indivíduos devem ser encorajados a incorporar atividades de gestão do conhecimento em suas rotinas diárias. Isso inclui atividades relacionadas à busca de conhecimento quando eles têm dúvidas ou problemas, de encontrar e usar o conhecimento existente ao invés de reinventar a roda, compartilhar seu próprio conhecimento, aprender com a experiência dos outros e ajudar os outros a aprender com a deles (SERVIN; DE BRUN, 2005, p. 53).

Para que pessoas apliquem, as práticas de GC devem ser estimuladas, e suas necessidades alinhadas às necessidades dos processos individuais e coletivos para o desenvolvimento de um aprendizado organizacional (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001). Além disso, para uma gestão eficiente do conhecimento, ou melhor, da GC, é preciso ainda que as pessoas sejam reconhecidas e recompensadas por seus esforços e contribuições (SERVIN; DE BRUN, 2005).

Para Nonaka e Takeuchi (2008), as organizações devem fornecer às pessoas “uma intenção organizacional”, propondo novos valores, principalmente aqueles que reorientem a organização na promoção do comprometimento coletivo, ao qual todos são trabalhadores do conhecimento promovendo a GC.

Angeloni (2008) acredita que o estímulo ajuda a promover a GC em organizações, mas é preciso trabalhar no comportamento das pessoas, principalmente seus elementos intangíveis, resultantes da combinação das experiências individuais e organizacionais que, à medida que se desenvolvem, são transformados em valores, crenças, regras, cultura, criatividade e inovação.

Quanto à cultura organizacional, verifica-se que é um atributo que influencia nas atitudes em relação à GC. O estilo e a cultura organizacional ajudam a formar a percepção das pessoas em relação ao seu papel sobre a GC. Choo (2006) explica que certos aspectos do ambiente de trabalho como sistemas de recompensa e reconhecimento, a hierarquia organizacional, a localização, acessibilidade, o fluxo das fontes de informação e o conteúdo do trabalho a ser realizado são variáveis que afetam a cultura e trazem consequências para o compartilhamento do conhecimento.

Segundo Inazawa (2009), a cultura organizacional torna um sistema de GC viável, uma vez que é a cultura que possui a capacidade de promover o relacionamento entre as pessoas para que possam socializar seus conhecimentos. Além disso, são também necessárias estruturas organizacionais horizontalizadas, que permitam a participação de todos, inclusive na tomada de decisão, pois isso pode

gerar um clima de segurança e confiança, que estimula a experimentação, a inovação e a capacidade de aprendizagem das pessoas.

Com esse mesmo pensamento, Fleury e Oliveira Júnior (2001) se posicionam dizendo que sem uma cultura organizacional que favoreça a colaboração, o compartilhamento dos conhecimentos tácitos e explícitos e o aprendizado não é possível evoluir para outros níveis de conhecimento na organização. Sendo assim, é importante que a organização monitore o ambiente, e cuide dos valores organizacionais.

Percebe-se que a cultura organizacional, em grande parte, molda o comportamento das pessoas, que passam a ter atitudes facilitadoras ou inibidoras para o compartilhamento do conhecimento.

Desse modo, é importante que as organizações demonstrem às pessoas como se comportar em relação à GC, apontando novas maneiras de se trabalhar e de interagir.

Com base nessa ideia de que as organizações precisam mostrar novas maneiras de se trabalhar as pessoas, a liderança possui um papel fundamental nesse processo.

De acordo com Angeloni (2008), o líder nas organizações de GC precisa adotar uma comunicação clara e uma escuta ativa, com o objetivo de apoiar as pessoas a fazerem o uso de toda sua capacidade. Além disso, ter a preocupação com o estado emocional de seus liderados é ser capaz de viabilizar um processo de transformação, permitindo o desenvolvimento da organização. A autora ressalta ainda que é preciso que o líder proporcione um ambiente que leve as pessoas ao comprometimento do compartilhamento do conhecimento, indispensável ao espírito criativo, a confiança, a expansão das visões pessoais, a formação de modelos mentais e ao processo de aprendizagem organizacional.

Conforme Servin e De Brun (2005), uma boa liderança pode ser a solução na busca do compartilhamento do conhecimento. Os líderes precisam compartilhar abertamente e ativamente o conhecimento, contribuir com *feedback* honestos, mostrar o caminho, dizer o que estão fazendo, reforçar o propósito da organização, apresentar os planos para o futuro e reunir o conhecimento das pessoas como parte de seus processos para a tomada de decisão.

O líder tem que facilitar as interações e proporcionar energia, qualidade e um ambiente onde as pessoas possam realizar conexões individuais de conhecimento. O

Líder precisa encontrar o conhecimento necessário e aqueles indivíduos que possuem esse conhecimento, em outras palavras, o líder precisa fazer um movimento para recontextualização do processo de compartilhamento, criação e utilização do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Incentivos e recompensas é outro modo de sinalizar às pessoas a importância do compartilhamento do conhecimento.

Servin e De Brun (2005) apresentam algumas características que influem no pilar “pessoas”, que podem promover ou dificultar a GC, a saber:

- As pessoas precisam reconhecer a importância e os benefícios do conhecimento e não usar a falta de tempo como justificativa para não buscar ou compartilhar conhecimento;
- As organizações precisam tornar o compartilhamento do conhecimento uma parte formal das responsabilidades das pessoas, inclusive na descrição de cargos, processos de avaliação de desempenho;
- É preciso desenvolver relacionamentos, uma vez que as pessoas somente confiam em quem elas conhecem. Assim, é preciso conectá-las, construindo relacionamentos por meio de ferramentas como comunidades de prática, assistência de pares, *coaching*, mentoria, eventos de aprendizagem, entre outros;
- As organizações precisam educar e treinar as pessoas, desenvolvendo suas habilidades para criar, encontrar, compartilhar e usar conhecimento, mostrando que conhecimento é mais valioso e o que se espera delas;
- É essencial identificar pessoas que possam ser referências no compartilhamento do conhecimento, reconhecer e recompensá-las publicamente, para que incentive outros a mudar seu comportamento de forma natural na organização;
- As estruturas organizacionais, os processos e a tecnologia não podem impor barreiras que dificultem o compartilhamento do conhecimento das pessoas. É fundamental incluir as pessoas no desenvolvimento de ferramentas de conhecimento, ou seja, incluir o usuário de maneira colaborativa na construção dos processos, na decisão dos tipos de tecnologias que serão implementados e, ainda, se as estruturas estão atendendo às necessidades da organização.

O pilar pessoas conjuga diversos elementos que são imprescindíveis para GC organizacional. Suas bases e princípios estão fundamentados principalmente na cultura, no comportamento das pessoas e nas estratégias que a organização utiliza para possibilitar um ambiente, colaborativo, motivador e de aprendizagem.

2.5.2 Processos

O componente “processos” da GC tem por objetivo suportar as estruturas que auxiliam nas iniciativas ou práticas que criam, compartilham e fazem o uso do conhecimento em prol da organização.

Os processos mostram a maneira como as organizações fazem as coisas, o quanto atua com elementos facilitadores ou outros fatores que constroem barreiras às práticas de GC. Basicamente, os processos envolvem a infraestrutura e os processos organizacionais, que apoiam a GC, e infraestrutura e processos de GC que congregam elementos essenciais para que a GC aconteça (SERVIN; DE BRUN, 2005).

De acordo com Davenport e Prusak (1999), construir uma infraestrutura organizacional para a GC significa constituir um conjunto de atribuições, qualificações e estruturas organizacionais que vão servir de apoio para realizar o trabalho de capturar, partilhar e usar o conhecimento.

Para suportar os processos de GC, é preciso do suporte das estruturas organizacionais, que são constituídas por diversas atividades que se interligam para desenvolver tarefas ou buscar soluções específicas relacionadas às atividades da organização. A essas estruturas organizacionais estão atreladas a produtividade das pessoas, a qualidade dos produtos e serviços, os procedimentos e os elementos que disciplinam e dão agilidade à organização (HOFFMANN, 2011). Segundo a autora, o desafio da GC está em:

[...] observar os vários subsistemas de uma organização, tais como entender que processos/procedimentos são importantes, [...]; coordenar as soluções entre as várias tarefas na organização; direcionar a comunicação às diversas unidades da organização; definir as etapas do planejamento das atividades de um processo; estabelecer medidas de desempenho (produtividade); avaliar o aprendizado e tomar medidas preventivas ou corretivas no desempenho de um processo (HOFFMANN, 2011, p. 147).

Percebe-se que o processo de GC só vai funcionar se contar com uma estrutura organizacional que o apoie e que permita a criação do conhecimento de modo eficaz.

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam cinco maneiras que podem tornar eficientes uma estrutura organizacional para acumular, compartilhar e criar novos conhecimentos em um processo dinâmico, e para isso, essas estruturas devem: (1) ser mais horizontalizadas e menos hierárquicas; (2) assumir uma postura mais dinâmica e menos estática; (3) apoiar o *empowerment* das pessoas; (4) valorizar as competências, tecnologias e as habilidades das pessoas, e (5) tratar o conhecimento como um ativo, para alavancar a organização.

Segundo Choo (2006), o conhecimento organizacional pode ser conceituado e estruturado sob a perspectiva de três estágios: (1) a organização como teoria de ação que estabelece normas, estratégias e pressupostos sobre o comportamento das pessoas; (2) o conhecimento organizacional como um processo social que é mediado por um sistema de atividades; e (3) a estrutura geral do conhecimento organizacional, que aborda o aprendizado e os níveis, e períodos de *feedback*, sendo que esse estágio é abordado por Choo (2006) sob a ótica de March e Olsen (1976). Os estágios são conceituados por Choo (2006) da seguinte maneira:

- 1) A teoria da ação pode ser entendida como a estrutura de processos, no qual as pessoas da organização desenvolvem tarefas complexas em um ambiente complexo e de modo coletivo. A estrutura organizacional define as práticas e os comportamentos em função dos seus objetivos, das experiências e dos métodos aprendidos e, ainda, pode ser vista através de documentos formais da organização, como políticas, descrição de cargos, arquivos, normas e regras, ou seja, tudo aquilo que a organização deseja expor ao mundo ou para seus funcionários. A teoria da ação pressupõe que a organização e os indivíduos aprendem conhecimentos construindo, testando, reconstruindo, ou seja, detectam e corrigem erros, reagindo às mudanças do ambiente, modificando as estratégias, os fluxos de trabalhos, os procedimentos ou mesmo as normas.
- 2) Quanto ao processo social, o objetivo é adotar uma visão maior do conhecimento, incorporando nas tarefas, nos instrumentos da organização e nos relacionamentos. Uma característica do processo social é a presença da mediação como reguladora das interações entre os indivíduos e o seu contexto; as tradições, rituais e regras sofrem mediação entre o indivíduo e seu grupo; a organização do trabalho é mediada entre o grupo e as ações das pessoas.

- 3) A estrutura geral do conhecimento organizacional que cria a ideia de uma estrutura ou processo, em um ciclo fechado que implica detecção, reação, *feedback* e adaptação. O ciclo é precedido pelo conhecimento e preferências do indivíduo que, de certo modo, influencia seu comportamento e afeta as decisões na organização; como consequência atinge o ambiente e como ele reage; a reação impacta nos conhecimentos e nas preferências dos indivíduos.

Dessa maneira, pode-se entender que as estruturas organizacionais podem influenciar o comportamento das pessoas ao criar condições e situações que possam favorecer um processo mais colaborativo, desde que seja mediado por um sistema de atividades que deixa claro os objetivos, formalize e defina as práticas desejadas.

Sendo assim, toda organização deve possuir uma estrutura e processos que atuem em diversos níveis. Exemplo disso são as estruturas físicas, a maneira como a organização está dividida em áreas ou departamentos, a organização das funções, a hierarquia, a maneira como estão alocados os recursos financeiros, tecnológicos, os equipamentos, entre outros.

Para Servin e Debrun (2005) cada um desses processos e estruturas podem impactar de uma maneira diferente sobre como o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado na organização. Os autores apresentam alguns elementos que devem ser observados para que a organização possa preservar uma infraestrutura organizacional que apoie os processos de GC, como segue:

- É preciso identificar se todas as pessoas na organização possuem acesso ilimitado às tecnologias de informação, e se sabem utilizar;
- São necessárias ações para integração das pessoas que se encontram em edifícios diferentes, isto é, que não estão no mesmo local, cidade ou região;
- As estruturas físicas devem proporcionar uma integração maior entre as pessoas, mesmo entre níveis hierárquicos. É importante o líder estar no mesmo ambiente que seus liderados. As organizações devem construir espaços onde as pessoas possam estar juntas em diversos momentos, como local para cafés, sala de descanso, espaços para reuniões, dentre outros;
- Deve haver uma integração entre os diversos departamentos e função para se construir um ambiente colaborativos;

- A estrutura hierárquica da organização deve ser reduzida ao máximo, sendo assim, deve se prezar por estruturas mais horizontalizadas;
- A organização precisa instituir procedimentos e processos bem definidos para as atividades das pessoas e construir espaços onde a criatividade e a iniciativa possam ser incentivadas;
- Proporcionar momentos ao qual as pessoas possam buscar conhecimentos e compartilhá-los;
- Além de tudo e talvez o mais importante é perguntar às pessoas se a estrutura e os processos estão contribuindo ou dificultando o trabalho.

Fleury e Oliveira Júnior (2001) reforçam que o papel da organização é construir processos e estruturas que possam suportar as práticas de GC para que se desenvolvam naturalmente e com isso levar vantagem por meio de uma visão privilegiada de todas as atividades, integrando-as e transformando-as em novos processos, produtos ou práticas.

Fleury e Oliveira Júnior (2001) acreditam, ainda, que é um desafio para as organizações descobrir meios para gerenciar os processos do conhecimento, uma vez que o novo conhecimento pode sofrer influência dos processos e estruturas organizacionais. Os autores passam a ideia de que o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado. Do outro lado, as estruturas devem ser administradas de maneira eficiente, pois fornecem as estratégias, o nome da marca, o conhecimento tecnológico, o pessoal qualificado, os maquinários e procedimentos e determinam atividades para a execução das tarefas.

De acordo com Angeloni (2008), os processos desempenham um papel fundamental na GC, pois eles influenciam o funcionamento das estruturas e sistemas, mudam padrões de comportamentos e as atitudes das pessoas. Para apoiar a GC, uma estrutura orientada para processos precisa ser interfuncional, com uma concepção mais horizontalizada, dinâmica e sem fronteiras, ou seja, não pode haver uma compartimentalização da organização. Segundo a autora:

o diferencial na abordagem da organização por processos está na forma como o trabalho é feito. Essa nova forma de trabalhar, em torno de processos, deixa de lado o modelo tradicional em que cada unidade funcional cumpria a sua tarefa, totalmente desvinculada e descoordenada das demais. Passa a existir um inter-relacionamento entre as diversas unidades funcionais, mas não a sua eliminação. Em consequência disso, torna-se necessária a adoção de uma estrutura organizacional flexível e adaptada à configuração dos processos (ANGELONI, 2008, p. 120).

Percebe-se que os processos podem ser vistos como uma maneira de conectar de um modo organizado e coordenado todas as tarefas da organização em seus níveis funcionais, e isso pode contribuir com a GC.

Nesse contexto, Angeloni (2008) ressalta que a GC demonstra a necessidade da organização em alterar sua maneira de trabalhar, atuando com processos que apoiem a criação do conhecimento. Assim, alguns elementos são essenciais, por isso enfatiza-se que:

- é preciso trabalhar com estruturas mais horizontalizadas, flexíveis e adaptativas;
- aplicar no trabalho equipes multifuncionais e com atuação interorganizacionais;
- possibilitar uma estrutura que proporcione às pessoas uma visão ampla da organização;
- investir no desenvolvimento do aprendizado contínuo das pessoas.

Além disso, verifica-se que os processos são uma maneira de promover ações ligadas às estratégias da organização e às pessoas.

Conforme menciona Andrade e Roseira (2017), os processos são uma maneira de integrar o propósito da organização às pessoas, e possibilitar um sincronismo entre os insumos, infraestruturas e as atividades, em um conjunto de ações coordenadas que vai propiciar um fluxo contínuo de informações e conhecimentos.

Para que esse conjunto de ações coordenadas possa funcionar, é preciso de uma série de processos que apoiem e suportem o compartilhamento e o uso desses conhecimentos. Nesse sentido, Servin e De Brun (2005) indicam pontos importantes que devem levados em consideração, como:

- Auditorias de conhecimento para mapear necessidades, recursos e fluxos do conhecimento;
- Elaboração de estratégias para planejar qual a melhor abordagem para o conhecimento;
- Utilizar comunidades de práticas ou eventos para aprendizagem como meio de conectar pessoas para compartilhar conhecimento tácito;
- Conectar pessoas com informações para compartilhar conhecimento explícito, usando abordagens como bancos de dados de melhores práticas;

- Possibilitar oportunidades, por exemplo, por meio de trabalhos colaborativos, para que as pessoas gerem novos conhecimentos;
- Aplicar processos que façam com que as pessoas busquem e usem o conhecimento de outras pessoas;
- Fazer o uso de técnicas de narração de histórias como uma maneira de compartilhar conhecimento, ensinar e inspirar outras pessoas;
- Motivar as pessoas ao aprendizado diário do seu trabalho, mesmo antes, durante ou depois das atividades que realizaram;
- Mostrar o caminho do conhecimento na organização, uma vez que ela pode residir em lugares diversos, como gestão da informação, tecnologia da informação, recursos humanos, treinamento, universidades corporativas, pesquisa e desenvolvimento, serviços de suporte ou como uma função separada reportando-se diretamente ao conselho;
- Definir os gestores de conhecimento e a equipe para liderar e conduzir mudanças e os esforços na direção da GC;
- Estabelecer comitês com a participação da direção e de apoiadores para acompanhar a evolução da GC.

Dessa maneira, os processos organizacionais se mostram como um componente essencial de apoio à GC, uma vez que se constitui da relação entre diversos fatores organizacionais que interligam suas estruturas para propiciar sinergia, e dinamismo às ações da organização.

Nesse sentido, ainda, a GC enquanto processo também precisa que as práticas organizacionais incorporem instrumentos que possam regulamentar as ações, quer seja por meio de suas estruturas físicas, procedimentos formais, tecnologias e apoio das lideranças, para que possa atuar no comportamento dos indivíduos, uma vez que são eles que afetam as decisões na organização.

2.5.3 Tecnologia

O pilar “tecnologia” opera como um apoiador e facilitador importante na GC. Pode se dizer que grande maioria das iniciativas de GC possui uma base tecnológica. Segundo Davenport e Prusak (1999, p. 149), “[...] a gestão do conhecimento é muito

mais que tecnologia, mas a tecnologia certamente faz parte da gestão do conhecimento [...]”.

A evolução das tecnologias propiciou enormes avanços no mundo, e uma dinâmica totalmente diferente nas relações entre as pessoas, inclusive em trabalhos ligados à criação, ao compartilhamento e ao uso do conhecimento. As redes de computadores permitem uma movimentação de informação que possibilita a criação de grandes ambientes virtuais do conhecimento, devido à sua capacidade de armazenar, recuperar e, principalmente, de integrar as pessoas (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Nesse sentido, as tecnologias de informação e comunicação, bem como a sua aplicação às atividades relacionadas ao gerenciamento do conhecimento, constituem o cerne das questões de adaptação da empresa a um ambiente dinâmico e interativo. [...] Compreende-se que a tecnologia contribui fundamentalmente para a alavancagem dos processos de conversão do conhecimento - como socialização, externalização, combinação e internalização, na medida em que possibilita a gestão do conhecimento intra e interorganizacional, geralmente sutil e de difícil criação, captação, compartilhamento e armazenamento (ANGELONI, 2008, p. 243).

Verifica-se que a tecnologia assume um papel de destaque na GC, uma vez que possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento, além do atendimento das contingências da própria GC aos propósitos da organização.

Angeloni (2008) aponta que para garantir o sucesso de um projeto de GC, é importante levar em consideração que a tecnologia tem que ser aplicada de maneira sistemática e integrada na organização, uma vez que, além da aplicação das ferramentas tecnológicas, é preciso integrar as pessoas e suas experiências com a infraestrutura e os objetivos organizacionais (ANGELONI, 2008).

Nesta linha de pensamento, Chiavenato (2021) observa que a GC integra uma pluralidade de processos organizacionais que precisam atuar em sinergia, ou seja, precisa da capacidade da organização de gerir conhecimentos com a capacidade inovadora das pessoas. A essa capacidade de gerir conhecimentos, o autor pontua que os profissionais da atualidade estão fazendo o uso de *softwares* como depósito de banco de dados, onde é possível localizar novos conhecimentos, e que serve como plataforma para todos os processos (processos transacionais, logísticas integradas, fluxos de trabalho, intercâmbio de dados eletrônicos e redes de informação). Quanto à capacidade das pessoas, o desafio está em criar tecnologias que possibilitem a elas compartilharem o conhecimento e suas experiências pessoais (redes de

comunicação, redes de aprendizagem no trabalho, redes conectando as pessoas, estruturas para intercâmbio de experiências e comunidade de aprendizado).

De acordo com Guevara e Dib (2007, p. 38),

as Tecnologias de Conhecimento agem diretamente no modo como as pessoas percebem e reagem às diferentes situações da vida e exercem influência em todas as instâncias ecológicas imagináveis; influenciam o modo como as pessoas se relacionam consigo mesmas, entre si, socialmente e com o mundo, porque ensinam fazendo - criando, lembrando ainda que é necessário se envolver para se desenvolver.

Além disso, as tecnologias de conhecimento têm contribuído com as diversas disciplinas científicas, com o cruzamento de disciplinas, pesquisa e cooperação a distância, bem como a difusão rápida do conhecimento que tem proporcionado um aumento nas inovações (GUEVARA; DIB, 2007).

Como se percebe, a tecnologia pode conectar as pessoas de maneiras diferentes, e em um universo de relacionamentos sem precedentes. Por isso, se aplicada de uma maneira sistemática e integrada a organização pode favorecer a GC.

Sendo assim, ao que parece o desafio está em criar maneiras de usar as tecnologias de um modo que possam intercambiar os conhecimentos internos e externos da organização.

O uso das tecnologias também possibilita às organizações tratar, analisar e recuperar grandes volumes de informações, além disso, possuem a capacidade de aumentar as trocas de informações e de gerar novos conhecimentos, por meio da interação, trabalhando assim nos processos de desenvolvimento e aprendizagem das equipes (HOFFMANN, 2012).

Valentim (2010) defende o uso de sistemas de informação para gerenciar o acesso e a recuperação de dados e informações, com o objetivo de transformá-los em conhecimento, gerando vantagem competitiva a organização. A autora diz ainda que:

Quanto mais o indivíduo estiver conectado ao meio em que vive, assim como quanto mais acesso às informações ele obtiver, maior é a possibilidade de ele estruturar as 'memórias do futuro', estabelecendo novas e diferentes conexões com o que o indivíduo possui internalizado, criando assim novo conhecimento (VALENTIM, 2010, p. 114).

Haja vista essa capacidade de criar conexões, as tecnologias fortalecem a função do conhecimento organizacional, potencializando práticas de GC, além de possibilitar a eliminação de barreiras e acesso mais fácil à informação.

De acordo com Servin e De Brun (2005), as tecnologias podem oferecer maneiras para as pessoas organizarem, guardarem e acessarem conhecimentos explícitos, bem como ajudam a se conectarem umas com as outras, compartilhando conhecimento tácito. No entanto, é preciso que se faça um alinhamento das necessidades da organização e a maneira como as pessoas utilizam o conhecimento, tendo em vista que é possível haver uma sobrecarga de informações. Para auxiliar nessa questão, as pessoas e organizações podem fazer o uso de diversas ferramentas tecnológicas que atualmente estão disponíveis e que tornam eficazes o acesso e o compartilhamento do conhecimento. Segundo Servin e De Brun (2005) essas ferramentas tecnológicas podem ser:

- *Groupware: software* utilizado especificamente para que grupos de pessoas possam compartilhar informações em uma rede de computadores;
- Intranets: redes internas de computadores de uma organização que possibilita acesso a páginas da *web* e de outros serviços relacionados, como banco de dados, documentos, ferramentas de gestão de projetos, *e-mail*, painéis de discussão, entre outros. Pode transmitir informações como documentos, tabelas, planilhas, imagens e hospedar aplicativos. A intranet é um espaço colaborativo, um verdadeiro “balcão de conhecimento”, que facilita a interação entre as pessoas de diferentes lugares, permite acesso onde quer que as pessoas estejam, possibilita uso a um baixo custo, com um acesso universal das informações que podem ser preservadas em um servidor da rede;
- Ferramentas colaborativas: são ferramentas eletrônicas na forma de *software* que suportam algum tipo de comunicação e colaboração entre as pessoas, para que possam trabalhar juntas em uma rede de computadores. Elas permitem uma conexão e interatividade a qualquer hora ou localização. As ferramentas mais comuns são: *e-mails*, aos quais mensagens são enviadas por meio de uma rede eletrônica; quadros de mensagens ou salas de bate-papo, que oferecem espaço de compartilhamento de mensagens; recursos de videoconferências, que são utilizados para se fazer reuniões, discutir problemas e explorar ideias, que podem ficar gravados; ferramentas de suporte a projetos, que auxiliam grupos de trabalhos a compartilhar documentos e trocar mensagens em tempo real; ferramentas de fluxo de trabalhos, que modelam processos e fazem as pessoas trabalharem juntas

em tarefas compartilhadas; ferramentas de *e-learning*, que usa a tecnologia para fornecer aprendizagem e treinamento de pessoas eletronicamente por meio de computadores; ferramentas de trabalhos virtuais, tecnologia que permite que o conhecimento e a experiência de uma pessoa seja aplicado de maneira remota.

Verifica-se que cada vez mais as tecnologias interagem com as pessoas através de sistemas que traduzem a linguagem das pessoas e as transformam em tarefas do dia a dia. Como sinalizado pelos autores supracitados, algumas ferramentas podem tornar o uso mais eficiente e eficaz em todos os processos de GC, e, não obstante, por parte das organizações, cabe reconhecer a dependência das tecnologias.

Segundo Guevara e Dib (2007), é preciso reconhecer que existe uma interdependência entre as pessoas, as máquinas e as tarefas, sendo este um ambiente complexo, ao qual as *networks* promovem processos organizacionais e mudam comportamentos para que as organizações possam lidar com o conhecimento de uma maneira mais eficaz, adaptativa e inteligente. Alguns desses processos complexos necessitam de aplicações tecnológicas mais evoluídas e interdisciplinares como a internet e os recursos de *groupware*, que são próprios para dar mais velocidade ao desenvolvimento da GC.

Para Valetim (2010), as tecnologias oferecem ferramentas cada vez mais seguras e eficazes para o gerenciamento do conhecimento, quer seja no armazenamento, processamento, recuperação ou difusão do conhecimento. Estão proporcionando maior velocidade, confiabilidade e efetividade no uso das informações, transformando-as em conhecimento organizacional. De acordo com os estudos da autora, os sistemas que fazem parte da GC são: os bancos e as bases de conhecimento, as melhores práticas, a memória tecnológica, os mapas do conhecimento ou páginas amarelas, os sistemas especialistas, qualquer tipo registro do conhecimento tácito das pessoas e ferramentas tecnológicas que possibilitam o intercâmbio do conhecimento, como o *groupware*.

Percebe-se que existem vários tipos de ferramentas tecnológicas que podem contribuir com a GC, mas é muito importante a escolha correta da ferramenta que vai de fato integrar as necessidades ao uso efetivo.

Segundo Hoffmann (2012), existem diversas ferramentas tecnológicas para gerenciar o conhecimento, e elas geralmente são baseadas na tecnologia *web*. Por isso, a escolha da ferramenta tecnológica que vai integrar a GC é muito importante, uma vez que elas vão impactar nos principais componentes da GC, ou seja, vão atuar nos ativos intangíveis (conhecimento tácito), tornando o conhecimento explícito, criando maneiras que possam facilitar o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas. A autora apresenta várias tecnologias que estão sendo empregadas como ferramenta de apoio à GC, sendo:

[...] Internet, Intranet, *extranet*, *groupware*, *document management systems*, *data warehouse*, *data mart*, *data mining*, *workflow*, inteligência artificial, *desktop-videoconferencing*, *electronic bulletin boards*, gerenciamento eletrônico de documentos (GED), gerenciamento do relacionamento com os clientes (Customer Relationship Management – CRM), *e-business*, *business intelligence etc* (HOFFMANN, 2012, p. 119).

Nesse contexto, as organizações precisam pensar em como sua estrutura está organizada para propiciar uma implementação de ferramentas tecnológicas que possibilite um acesso fácil, com uma linguagem clara, que integre, e estimule o trabalho colaborativo das pessoas na organização.

De acordo com Hoffmann (2011), as organizações devem se atentar aos seguintes fatores para implantação de ferramentas tecnológicas:

- uma arquitetura da informação que compreenda novas linguagens, categorias e metáforas e que possa identificar novas capacidades e comportamentos;
- uma arquitetura tecnológica que perceba a necessidade das pessoas, e que seja mais sociável, aberta, flexível e permita a colaboração e a participação das pessoas, dando poder a elas;
- uma arquitetura que promova a ação coletiva das pessoas, guiadas para a solução de problemas e o compartilhamento do conhecimento (HOFFMANN, 2011).

Por fim, é importante refletir que a tecnologia tem a capacidade de extrair e absorver, de modo estruturado, o conhecimento que está na mente das pessoas, ou em documentos impressos, e torná-los amplamente disponíveis. Além disso, a tecnologia possui capacidade para expandir o seu alcance e ampliar a velocidade de transferência, ou seja, coloca-a à disposição da organização e seus colaboradores,

para que possam desenvolver os processos, as pessoas, estruturas e a cultura organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Assim, o pilar “tecnologia” é estratégico para as organizações, pois contribui com a aprendizagem e o desenvolvimento do conhecimento, fazendo com que as pessoas compartilhem suas dificuldades, perspectivas, criatividade, as boas práticas organizacionais e principalmente suas ideias e soluções.

Como pode-se perceber, o pilar “tecnologia” é uma base de suporte importante para GC, principalmente devido à sua capacidade de armazenar, recuperar e compartilhar conhecimentos. O pilar “processo” estrutura, disciplina e dá agilidade às práticas de GC, mostrando o modo de fazer as coisas de uma maneira mais correta e eficiente para atingir os resultados. Mas é o pilar “pessoas” que mais influencia na GC, uma vez que o conhecimento está presente na mente das pessoas e são elas que aplicam as iniciativas de GC. O próximo capítulo discute a formação da consciência humana, o papel das pessoas no ambiente organizacional e a influência do ambiente sob as pessoas, para que possam ser analisados seus impactos na GC.

3 PESSOAS COMO ATIVO ESTRATÉGICO PARA A GC

As organizações são formadas por pessoas e, como visto na seção anterior, normalmente são criados planos, estratégias e ações que colocam em movimento processos de conhecimento organizacionais que, muitas vezes, constituem a própria personalidade dos indivíduos.

Verifica-se, ao longo da história, que existe uma influência na evolução das pessoas que ocorreram mediante as interações entre elas e que estabelecem determinados padrões. Como observam Guevara e Dib (2007), o ser humano naturalmente influencia outros seres e o seu entorno nas interações, o que traz consequências para a evolução humana.

Maturana e Varela (2001) mencionam que a humanidade coevolui em conformidade com o ambiente, em um processo de adaptação e interações que acontece a todo instante e, nessa trajetória de vida, o ser humano constrói todo o conhecimento que sabe sobre o mundo.

Na visão de Morin (1999), as interações e todos os tipos de comunicações possibilitam o desenvolvimento do conhecimento e da inteligência dos indivíduos. Segundo o autor, o conhecimento é um fenômeno biológico, constituído a partir das funções cognitivas, por meio da organização do pensamento e da consciência. Segundo Guevara e Dib (2007, p. 185), “A habilidade cognitiva é a habilidade de absorver o conhecimento e de trabalhá-lo de forma eficiente e significativa. [...]”

Morin (1999) esclarece que diante da condição biológica humana, são inúmeras as possibilidades de aprendizagem e de desenvolvimento de estratégias para o conhecimento.

De acordo com Guevara e Dib (2007), o conhecimento será verdadeiramente útil se o indivíduo possuidor desse conhecimento souber o que ele significa, o que fará surgir a oportunidade de gerar valor a outras pessoas por meio de uma aprendizagem mais colaborativa.

Diante desse contexto, torna-se importante investigar a dinâmica do processo de conhecer para poder compreender os padrões de pensamento, comportamentos e o grau de significado que atuam sobre as pessoas e que podem influenciar na GC nas organizações.

Segundo Morgan (1996), as organizações são como fenômenos socialmente construídos através de visões, cultura, crenças, valores, normas e ideias que dependem de interpretações e ações das pessoas.

Para Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010), as organizações são instituições sociais com pessoas reunidas para atender a um determinado propósito, sendo orientadas por metas. Ainda segundo os autores, existe uma interdependência entre as pessoas e as organizações, e entre as organizações e o ambiente.

Morgan (1996) complementa essa ideia de dependência ao mencionar que as organizações são um desdobramento do que está na mente das pessoas, assim como as pessoas se organizam e se comportam de acordo com os significados compartilhados que são transmitidos pela organização.

Dessa maneira, esse conjunto de constructo social denominado organização, é constituído pelas pessoas e suas relações estabelecem padrões que podem ser caracterizados pelos valores, crenças, motivações, expectativas, entre outros (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010).

Portanto, é preciso buscar entender como se constituem essas relações e interações no ambiente organizacional, e como elas podem influenciar nas práticas de GC, uma vez que para a construção de conhecimentos é preciso de um trabalho colaborativo, e convergir os valores e os propósitos das pessoas e os da organização.

Diante ao contexto supracitado, esse capítulo objetiva discutir a formação do conhecimento no sujeito, a construção de significados, o papel das pessoas nas organizações e a influência de fatores organizacionais que impactam nas relações das pessoas com os processos de GC organizacional.

3.1 Sujeito Cognoscente

O ser humano vive a era do conhecimento, e o forte impacto das mudanças e transformações que estão ocorrendo, principalmente pela difusão do conhecimento, que é alavancada pelas novas tecnologias, tornaram o mundo completamente novo. Não há barreiras ou limitações temporais ou geográficas para as organizações e as pessoas aprenderem, além disso, o principal diferencial como vantagem competitiva de uma organização decorre do talento das pessoas que dela fazem parte, e do conhecimento (JOHANN, 2013).

Assim, é preciso reconhecer e ter consciência que se deve aprender durante toda a vida, e o indivíduo tem que estar aberto a desaprender e reaprender continuamente. Quanto mais uma pessoa adquire novos conhecimentos durante a vida, mais ela é capaz de enfrentar as adversidades e se reinventar com inteligência, pois o conhecimento pode acelerar o processo de aprendizagem, elevando os níveis de abstração, o pensamento crítico, a percepção, a intuição, a criatividade e a imaginação, atributos essenciais aos indivíduos.

A busca pelo modo de pensar, sentir e agir faz parte da natureza humana e encontra-se fragmentado na vida física e existencial do indivíduo, separados não só pelo tempo e pelo espaço, mas também pela maneira como ele próprio vive a vida. Guevara e Dib (2007) descrevem que essa fragmentação vem de uma ideia de que o pensamento é independente, assim não leva em consideração que o conteúdo do pensamento está intrinsecamente ligado à visão pessoal de mundo que está presente nas relações. Concluem os autores que o conteúdo do pensamento e o processo de pensar não podem existir separadamente, é preciso unir esses conceitos, pois são eles que podem sustentar o conhecimento atual.

Ao que parece, o conhecimento se forma através de um processo, que pode ser entendido como o resultado das interações das pessoas com o ambiente, e da abstração que o sujeito faz da realidade.

Maturana e Varela (2001) acreditam que a vida é um processo de conhecimento, assim, é preciso entender como as pessoas conhecem o mundo. Os autores complementam que, ao mesmo tempo que as pessoas constroem o mundo, elas são moldadas por ele.

Nessa perspectiva de Maturana e Varela (2001), a interação entre as pessoas, o mundo e a realidade é que formam o conhecimento, dessa maneira, é fundamental levar a discussão sob uma perspectiva dos termos, sujeito e objeto, e assim conceituar e esclarecer na seara epistemológica como se relacionam.

Segundo Becker (2012, p. 15), na linguagem epistemológica,

[...] O sujeito é o elemento conhecedor, ativo, o centro de onde se origina o conhecimento; o produtor do conhecimento, em estrutura e em conteúdo. O objeto é tudo o que o sujeito não é. Pergunta-se, o que é o não sujeito? É o mundo no qual está mergulhado: isto é, o meio físico ou social. Segundo a epistemologia que subjaz à prática desse professor, o indivíduo, ao nascer, nada tem em termos de conhecimento: é uma folha de papel em branco; é tábula rasa [...].

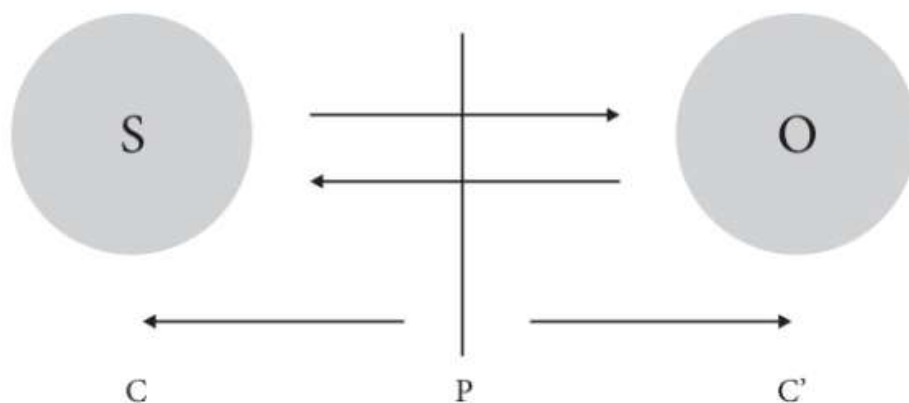
Becker (2012) assevera ainda que o sujeito é um centro ativo dotado de cognição e de consciência, um sujeito psicológico capaz de expandir suas capacidades por meio de suas próprias ações, na medida em que age sobre o mundo, a cultura e sobre si mesmo, abstraindo conhecimento não apenas naquilo que faz, mas, sobretudo, do resultado de sua interação com o meio (objeto). O sujeito em sua historicidade se transforma continuamente, mas não drasticamente a ponto de deixar de ser o que era.

O sujeito, portanto, por meio de suas ações e de seu relacionamento com o objeto, constrói sua própria consciência. Para Piaget (1977), a consciência se altera de modo contínuo e dinâmico, e não apenas por uma inspiração, pois é um processo de construção que ocorre na relação ativa entre sujeito e objeto.

Segundo Morin (1999), a relação sujeito e objeto, em que, enquanto sujeito cognoscente, o ser humano não é portador de uma consciência soberana sobre a realidade, na verdade, o sujeito torna-se objeto do seu conhecimento para interpretar a realidade. Já Hessen (1999) apresenta um conceito que expressa a necessidade do relacionamento do conteúdo do pensamento com a “figura” e com o objeto, haja vista que é preciso que o pensamento do sujeito cognoscente tenha compreensão do objeto.

As experiências do sujeito com o objeto influenciam na construção e reconstrução da consciência e na formação de conceitos, por meio de um processo de interação contínua. Para elucidar como acontece essa transformação, Piaget (1977) elaborou um diagrama para representar essa interação, demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Interação sujeito e objeto



Fonte: Piaget (1977, p. 199).

Na Figura 3, a interação entre o sujeito (S) e o objeto (O) mostra que a consciência não tem início nem no sujeito (S) nem no objeto (O), mas parte de uma área indefinida ou periférica (P), em relação ao sujeito (S) e ao objeto (O). A todo momento, qualquer ação que o sujeito faz é orientada para o centro (C), ao mesmo tempo que o conhecimento sobre o objeto se direciona para o centro (C'), decifrando suas propriedades intrínsecas, formando significado sobre o objeto. Desse modo, a transformação da consciência acontece, conforme o autor, pela relação direta do sujeito em face ao objeto.

Assim, após agir sobre o objeto, o sujeito procura significado de sua ação, toma consciência de si e produz transformações em si mesmo. Piaget (1977) conclui que o processo de estruturação e formação da consciência só poderá ocorrer diante da interação entre sujeito e objeto, e jamais poderá ocorrer de maneira separada.

O ser humano possui uma capacidade ilimitada para aprender e se desenvolver, ele é o único capaz de se adaptar por meio das próprias ações que produz. Segundo Becker (2012), as ações que transformam o mundo e que também transformam o sujeito são ações correlatas.

[...] Não existe ação pura que transforme diretamente, sem passar pelo objeto, o mundo do sujeito, como quer o idealismo. Uma ação humana sempre tem duas dimensões: de transformação do objeto (assimilação) e de transformação do próprio sujeito (acomodação) [...] (BECKER, 2012, p. 39).

Como se percebe, o processo de conhecer está intrinsecamente ligado às premissas do que vem a ser sujeito e objeto, e do reconhecimento da importância da consciência como parte de um processo cognitivo do ser humano que está associado à trajetória de vida das pessoas.

Segundo Maturana e Varela (2001), o ato cognitivo é resultado de toda interação e comportamentos percebidos pelo sujeito, no qual perturbações ocorridas no ambiente desencadeiam alterações estruturais como consequência do que foi observado. Concluem os autores que a cognição é o verdadeiro processo da vida. Com uma linha de pensamento semelhante, Capra e Luisi (2014, p. 184) alude que “[...] um organismo verdadeiramente vivo precisa ser capaz de cognição (o processo de conhecer) [...]”.

Ao abordar o conceito das dimensões cognitivas e emocionais, Choo (2006, p. 93) afirma que,

as reações emocionais influenciam e são influenciadas pela capacidade do usuário de construir significado, focalizar a busca, distinguir informações

relevantes e irrelevantes, lidar com o emocional e as expectativas e aprofundar seu interesse.

Na teoria, o cérebro é a estrutura onde o processo cognitivo acontece e os dois se complementam, representando assim um fenômeno da vida (CAPRA; LUISI, 2014).

Para Morin (1999), as aptidões e atividades cognitivas humanas precisam de um aparelho cognitivo, o cérebro, uma estrutura bio-físico-química, que associado ao indivíduo “biológico”, é capaz de processar e desenvolver um saber por meio de suas ações. O autor descreve ainda que:

as aptidões cognitivas humanas só podem desenvolver-se no seio de uma cultura que produziu, conservou, transmitiu uma linguagem, uma lógica, um capital de saberes, critérios de verdade. É nesse quadro que o espírito humano elabora e organiza o seu conhecimento utilizando os meios culturais disponíveis. Enfim, em toda história humana, a atividade cognitiva interagiu de modo ao mesmo tempo complementar e antagônico com a ética, o mito, a religião, a política; o poder com frequência, controlou o saber para controlar o poder do saber. Assim, todo acontecimento cognitivo necessita da conjunção de processo energéticos, elétricos, químicos, linguísticos, lógicos, ideais, individuais, coletivos, pessoais, transpessoais e impessoais, que se encaixam uns nos outros (MORIN, 1999, p.18).

O processo cognitivo é a maneira como o cérebro humano percebe, aprende, recorda e registra toda informação que capta por meio dos sentidos. É um filtro pessoal que envolve atenção, percepção, memória, raciocínio, juízo, imaginação, pensamento e linguagem que fazem parte do desenvolvimento intelectual da pessoa (CHIAVENATO, 2021).

Em seus estudos sobre processo cognitivo, Wagner e Hollenbeck (2020) fazem alusão a algumas características em comum nas pessoas, o que chamam de aptidões cognitivas ou mental. Os autores sugeriram cinco facetas para explicar e generalizar o funcionamento dessas habilidades cognitivas que, de certo modo, podem presumir como se dá o desempenho das pessoas. O Quadro 12 demonstra as aptidões cognitivas e as definem.

Quadro 12 – Habilidades cognitivas

1. Compreensão verbal	A capacidade de entender e utilizar efetivamente a linguagem escrita e falada.
2. Habilidade quantitativa	A capacidade de resolver todos os tipos de problemas aritméticos com rapidez e precisão, inclusive adição, subtração, multiplicação e divisão, bem como de aplicar as regras matemáticas.
3. Capacidade de raciocínio	A capacidade de pensar indutiva e dedutivamente a fim de criar soluções para problemas novos.
4. Inteligência emocional	A capacidade de gerar, reconhecer, expressar, entender e avaliar as próprias emoções e as de outras pessoas, de modo a lidar com êxito com demandas e pressões sociais.

5. Inteligência cultural	A capacidade de observar, interpretar e agir em manifestações culturais e sociais não familiares e de atuar eficazmente em ambientes novos e estranhos.
--------------------------	---

Fonte: Wagner e Hollenbeck (2020, p. 56).

De fato, percebe-se que as características mostradas no Quadro 12, são relevantes para as pessoas e para as organizações, visto que podem afetar a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional. As habilidades cognitivas possuem a capacidade de absorver conhecimento e de utilizá-lo de maneira eficaz e significativa. Nota-se que uma pessoa possui mais de uma das características, e algumas delas de modo mais acentuado, se tornando, assim, aptidões particulares que podem ser utilizadas para atender a demandas específicas da organização.

Verifica-se, pelas teorias científicas aludidas pelos autores supracitados, que mente, matéria e vida são inseparáveis no aspecto cognitivo, e, dessa maneira, aparece outro fenômeno, o da consciência, que pode ser compreendida como um tipo singular de processo cognitivo.

Para Bissoto (2007), um ato cognitivo corretamente executado possibilita ao sujeito consciente, realista e racionalista a capacidade de extrair a verdade sobre o mundo por meio de dados existentes em sua mente.

A consciência, segundo Fraga (2009), busca compreender, em sua essência, um ato humano e seu significado pleno, inclusive suas possibilidades, as relações e as conexões com o todo. Portanto, estar consciente de algo é encontrar a verdadeira existência no mundo de cada um para si mesmo, por meio da reflexão, percepção, partindo da experiência, mas sem derivar dela.

Segundo Morin (1999), a consciência possui dois aspectos: uma reflexiva e a outra prática. São resultantes de um processo de reflexão do pensamento, que atua de maneira duplicada praticamente em todas as suas atividades, mas sempre se complementando. A reflexiva é a consciência de si ou do espírito, em que o sujeito é consciente de sua consciência. Isso faz com que haja a possibilidade da racionalidade, da crítica e autocrítica, permitindo, diante da subjetividade, tratar objetivamente os comportamentos. No segundo aspecto, a consciência prática trata todas as atividades, mesmo as cognitivas, como objetos. Nesse caso, o sujeito é capaz de refletir em relação ao seu próprio ponto de vista, permitindo, assim, uma autodescrição, uma autocorreção e o autodesenvolvimento do saber, do pensamento, da psique e do comportamento do ser consciente.

O desenvolvimento da consciência é influenciado pelos relacionamentos dos sujeitos com os acontecimentos sociais, que, segundo Capra e Luisi (2014), para que haja uma evolução, é preciso que a consciência reflexiva atue em um nível de abstração cognitiva que envolva a capacidade de manter imagens mentais, e que permita a formação de valores, crenças e objetivos.

Nesse processo evolutivo da formação da consciência e sua relação com os fenômenos sociais, Capra e Luisi (2014) refletem sobre a capacidade da mente em formar imagens abstratas de objetos, pois isso vai possibilitar ao sujeito fazer escolhas, contribuindo, desse modo, para a geração de valores, regras e comportamentos sociais.

A consciência humana é intencional, caracteriza-se pela compreensão de algo que o indivíduo percebe e dá significado, analisando todas as possibilidades de um contexto, construindo conexões e inter-relações intersubjetivas. Por outro lado, o indivíduo consciente tende a compreender o motivo de um comportamento para que as causas sejam esclarecidas, e, dessa maneira, reconhecer o quanto é responsável por seus atos (FRAGA, 2009).

A evolução da consciência pode elevar o nível do conhecimento, e isso não significa que a evolução do conhecimento leva a consciência. A consciência não é feita apenas de história, mas depende das circunstâncias socioculturais de uma época e da relação que os indivíduos constroem ao refletir sobre si mesmo e o mundo (GUEVARA; DIB, 2007). Para os autores:

[...] as capacidades, competências, inteligência e consciência dos indivíduos são, via de regra, inibidas pelas características socioculturais, e para o surgimento de um pensamento ao mesmo tempo crítico, inovador e criativo são necessárias condições externas e internas, a começar pela possibilidade de resistir ao *imprinting* social e pela capacidade para se deixar surpreender e estar sempre aberto para o novo [...] (GUEVARA; DIB, 2007, p. 125).

Verifica-se que a maneira como as pessoas adquirem conhecimento depende das suas estruturas cognitivas e da formação da consciência. Estar consciente significa perceber o que acontece no ambiente, interpretar, dar sentido e construir significado nas relações pessoais e fatos que venham a ser recorrentes.

Ao se fazer uma análise sob a perspectiva dos diversos autores supracitados, compreende-se que a formação do pensamento tem forte ligação com a visão de mundo que as pessoas constroem ao se relacionarem com o meio, ou seja, as pessoas conhecem o mundo e o constroem ao seu modo. É nesse processo de

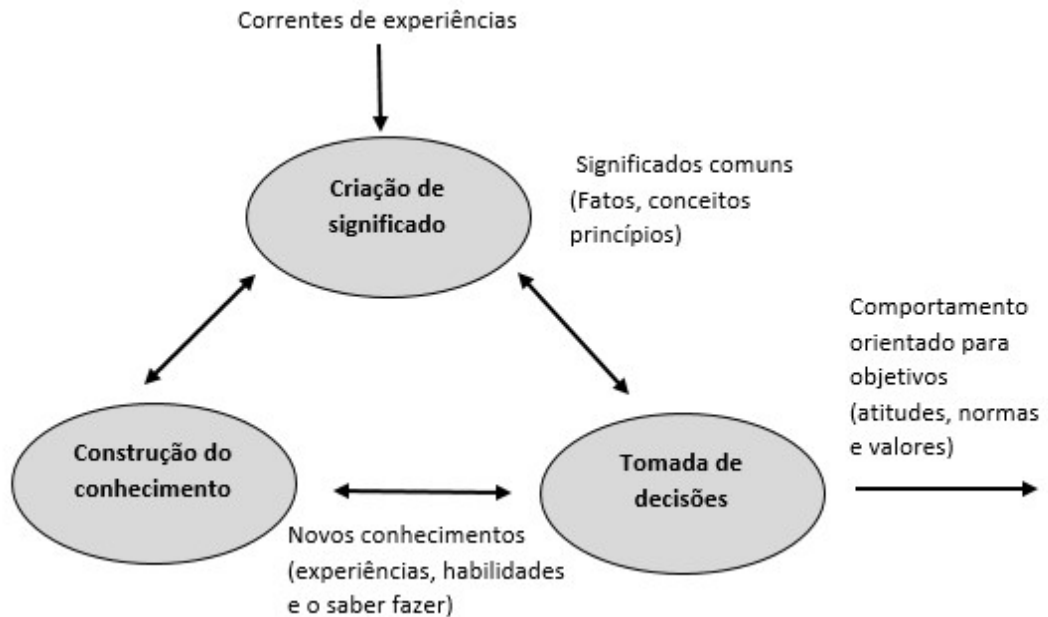
construção que se forma a consciência, e, dessa maneira, as pessoas se tornam capazes de construir relações e conexões, e, através da percepção, dar significado a algo ou alguma coisa.

A criação de significado é importante na constituição do conhecimento, depende da realidade e da interpretação de cada pessoa, porém, os significados podem ser reforçados pela organização por meio da adoção de ações que envolvam cultura, crenças, motivações e comportamentos das pessoas, assunto da próxima seção.

3.2 Criação de Significado

A criação de significado tem seu início a partir de uma mudança no ambiente que causa alterações no fluxo das experiências das pessoas, de maneira que elas buscam entender as diferenças e, assim, estabelecer significado. Esse processo de criação de significado se torna, então, um modelo aceitável para a ação das pessoas (CHOO, 2006).

A criação de significado atua na redução da ambiguidade e evidencia o contexto em que as pessoas encontram ante a um fato, então elas podem atuar com base no que aprenderam e aplicar a rotina mais adequada (CHOO, 2006). O autor ainda relaciona a formação do conhecimento humano à capacidade que as pessoas têm de criar significados, em decorrência de interpretações “comuns” e compartilhando os mesmos objetivos. A Figura 4 demonstra o ciclo do conhecimento.

Figura 4 – Ciclo do conhecimento

Fonte: Adaptado de Choo (2006).

Verifica-se que a organização do conhecimento interliga três processos em um ciclo contínuo de aprendizagem. Partindo das correntes de experiências que estão no ambiente, os indivíduos interpretam o ambiente e passam a reconhecer a importância dos atributos (fatos, conceitos e princípios), criando significado. Além disso, as interpretações levam à construção de novos conhecimentos (experiências, habilidades e o saber fazer) e a um conjunto de comportamentos (atitudes, normas e valores) que os indivíduos utilizam para tomada de decisões.

A criação de significado pode estar relacionada a fenômenos cognitivos, como as emoções, os comportamentos e a fisiologia das pessoas, uma vez que são influenciados pela percepção que os indivíduos têm dos eventos, formando, assim, as crenças (BECK, 2013). A autora complementa que as crenças são ideias e conceitos que os indivíduos têm sobre si e o mundo, são formas distorcidas de pensar da realidade, expressam pensamentos automáticos disfuncionais e distorcem a realidade.

Como se percebe, as crenças interferem no processamento das informações, pois o indivíduo passa a desvalorizar e a desconsiderar informações contrárias, valendo-se somente do que conhece.

Para Vieira (2017), existe uma matriz de informação ativada nos indivíduos através das crenças. As informações recebidas através da audição, visão e da

sensação, passam por filtros de crenças e valores, gerando experiências internas repletas de pensamentos e sentimentos que, por sua vez, produzem um significado único e individual. Desse modo, é importante identificar as crenças que geram impacto sobre o comportamento do indivíduo e influenciam na tomada de decisão.

Os comportamentos são movidos pelas crenças que são formadas e recebem interferência de fatores externos, que influenciam no desenvolvimento do indivíduo. Por essa razão, é preciso identificar quais crenças o indivíduo possui sobre si, em relação aos outros e acerca do mundo para que se possa dar início a uma transformação comportamental (ALENCAR; FLEITH, 2003).

Para Beck e Alford (2000), a crença atua no nível mais fundamental do pensamento, é a forma de processamento da informação humana que age na construção de significado e na formação das experiências emocionais e comportamentais, por intermédio dos processos psicológicos que acontecem, fazendo com que as pessoas sejam capazes de expressar suas emoções, comportamentos e motivações. Diante dessa formação de significados, cada pessoa consolida um perfil diferente que precisa ser trabalhado, sendo necessário identificar os excessos e minimizar as carências e, a partir daí, desenvolver as potencialidades humanas.

É importante perceber que cada indivíduo possui um tipo de comportamento, um estilo próprio, formado pelo contexto de suas experiências, suas crenças e valores. Beck e Alford (2000) afirmam que cada indivíduo reage de maneira diferente em uma mesma situação.

Em suas hipóteses da teoria cognitiva, Beck e Alford (2000) ressaltam que existe uma relação entre as pessoas, suas emoções, motivações e o ambiente. Seus estudos o levaram a definições sobre a psicologia das emoções e a relevância da compreensão dos significados emocionais que influenciam nos comportamentos humanos.

Para Beck, Davis e Freeman (2017), cada indivíduo possui um perfil de personalidade único, formado a partir de alguns princípios. O Quadro 13 apresenta algumas características que podem apresentar o perfil de personalidade de uma pessoa.

Quadro 13 – Características de perfil de personalidade

Características base
Capacidade de processamento de informações na elaboração de significado às experiências.
Estrutura cognitiva formada através das experiências humanas que determina a organização de pensamentos, sentimentos, comportamentos e sensações.
Maneira como os indivíduos conceituam a si mesmo e aos outros, e o quanto esse indivíduo sofre influência sobre suas crenças em sua organização cognitiva. As crenças são formadas em estruturas hierárquicas, com níveis sucessivos de significados cada vez mais complexos.
Atribuição de significados, obtido através de interações do indivíduo com o meio ambiente, o valor e a importância dada a cada fato por ele vivenciado.
Capacidade cognitiva de abstração, interpretação e memória, isto é, o filtro mental do indivíduo para lidar com situações complexas e perceber aspectos relevantes no processamento de informações.
O sistema de processamento de informação do indivíduo que atua em duas orientações: uma reservada aos objetivos do organismo para sua sobrevivência e a outra às aspirações pessoais e sociais.

Fonte: Adaptado de Beck, Davis e Freeman (2017).

Com isso, verifica-se que a personalidade contribui para elucidar as estruturas que delineiam os traços das pessoas, é ela que caracteriza, de um modo particular, cada pessoa, define como as pessoas se comportam, assim como as peculiaridades e singularidades desse comportamento. Pode-se observar que a personalidade pode conter outras características como a formação de ideias, relacionamento interpessoal, a obstinação, a iniciativa, a atitude e a competência das pessoas (ANGELONI, 2008).

Nessa perspectiva, as competências podem ser caracterizadas como um conjunto de capacidades humanas fundamentadas na personalidade das pessoas. Segundo Zarifian (2001), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre conhecimentos adquiridos na busca do equilíbrio entre o saber, o saber fazer e o saber agir. Portanto, verifica-se que as competências proporcionam um conjunto de conhecimentos que ajudam a atingir os objetivos da organização, melhorando sua capacidade de tomar decisão através das capacidades humanas.

Tomando a definição de competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, percebe-se que existe uma relação direta com o desempenho das pessoas nas organizações. Verifica-se que a competência é uma característica subjacente à pessoa e está relacionada a uma performance que a faz desempenhar eficientemente o seu trabalho e obter os resultados desejados pela organização.

Segundo Chiavenato (2016), para se criar valor na organização é preciso liberar todo potencial do indivíduo através de suas competências. Carbone *et al.* (2009) destacam que a competência humana é uma combinação sinérgica de conhecimentos habilidades e atitudes, reconhecida quando ocorre o desempenho humano no contexto organizacional e que adicionam valor às pessoas e à organização.

Para Fleury M. e Fleury A. (2004), competência individual é um saber agir responsável e reconhecido que implica em mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de gerar valor econômico à organização e social aos indivíduos e aos *stakeholders* de maneira sustentável e recorrente. Diante do exposto, a organização tem a responsabilidade de apoiar o desenvolvimento do indivíduo e este deve se entregar completamente e comprometer-se com os objetivos organizacionais.

Resende (2002) descreve que a transformação de conhecimento em sabedoria, predisposição, habilidades, recursos disponíveis e vontade de fazer em resultados concretos é o que torna o indivíduo realmente competente. Nesse sentido, a competência é resultado da junção de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e autodesenvolvimento) com comportamentos (habilidade, interesse e vontade). Existem vários tipos de competências, dentre as quais o autor destaca as seguintes:

- Competências técnicas: trata-se do domínio de pessoas especialistas em tipos específicos de trabalhos;
- Competências intelectuais: são as capacidades mentais;
- Competências cognitivas: são as combinações entre capacidade mental e domínio de conhecimento;
- Competências relacionais: habilidade em se relacionar e interagir;
- Competências sociais e políticas: habilidade para se relacionar e participar de eventos sociais;
- Competências pedagógicas: são capacidades orientadas a educação e ao ensino;
- Competências metodológicas: capacidade de interpretar e manipular técnicas para elaboração de trabalhos e atividades;
- Competência de liderança: habilidade para influenciar e levar as pessoas para os objetivos profissionais e organizacionais;
- Competências empresariais: capacidade para se fazer a gestão de uma empresa.

Nessa conjuntura, Chiavenato (2021, p. 147) descreve que,

o comportamento individual das pessoas é um aspecto importante nas organizações. Ele se caracteriza por diferenças individuais, de atitudes e de personalidade. As pessoas têm muitas coisas em comum – como linguagem,

comunicação, motivação –, mas também têm muitas coisas diferentes – como maneiras de pensar, agir e sentir, capacidades e competências. Apesar de pertencerem ao mesmo gênero humano, as pessoas são profundamente diferentes entre si. Assim como não existem duas organizações iguais ou similares, também não existem duas pessoas iguais ou similares. As diferenças individuais são provavelmente a principal característica do ser humano. Afinal, cada pessoa é um universo no qual o mundo todo gira ao seu redor [...].

Nota-se, nas várias definições de competências, que, apesar de diferentes, versam basicamente sobre uma mesma filosofia com diversos pontos em comum, que convergem para formar as competências individuais como um conjunto de ações com o propósito de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos e agregar valor às organizações. Verifica-se que esses hábitos individuais impactam diretamente na capacidade de entrega dos indivíduos, pois afetam suas atividades, a eficácia em determinada tarefa e o resultado para se atingir os objetivos organizacionais.

Quanto à entrega dos indivíduos, Baldwin, Bommer e Rubin (2008) acreditam estar associado às atitudes, pois são determinantes no comportamento, uma vez que estão relacionadas com a personalidade, aprendizagem, percepção e a motivação. A atitude significa um estado mental de prontidão sistematizado pela experiência, que gera uma influência específica sobre a resposta da pessoa aos objetivos, situações e outras pessoas.

Diante do processo de desenvolvimento de competências organizacionais e humanas, as organizações precisam se conscientizar que é fundamental a identificação dos padrões de comportamento de cada indivíduo. O reconhecimento desses padrões objetiva identificar as lacunas que orientam e sustentam o desenvolvimento e gerenciamento das competências profissionais, no que se refere aos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Em resumo, a formação do conhecimento tem relação com capacidade das pessoas de criar significado, sendo um fenômeno que leva à construção de novos conhecimentos e a um conjunto de novos comportamentos. Verifica-se que os comportamentos são movidos principalmente pela experiência, cultura, crença e valores, e que precisam ser caracterizados sob a ótica das competências, ou seja, um conjunto de capacidades humanas fundamentais na personalidade das pessoas. As competências, por sua vez, podem trazer valor à organização, uma vez que são traduzidas em conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser reconhecidos no contexto organizacional. Cabe às organizações definir, possibilitar condições e gerenciar o papel de cada pessoa no âmbito organizacional.

3.3 Papel das Pessoas no Contexto Organizacional

A seção anterior apresentou a trajetória da construção do “sujeito cognoscente”, com conceitos que são importantes para a identificação de certos padrões de comportamento dos indivíduos que podem fazer a diferença no dia a dia das organizações, haja vista que, quando se fala em comportamento (personalidade, percepção, aprendizagem e motivação), espera-se que, as pessoas, com base em sua formação “mental/cognitiva” construída por meio de suas experiências, possam dar respostas determinantes às situações e a outras pessoas.

Pode-se afirmar que “[...] organizações são grupos de pessoas que trabalham de maneira interdependente com alguma finalidade comum [...]” (MCSHANE; GLINOW, 2013, p. 16). Os autores esclarecem ainda que o conceito tem o objetivo advertir que uma organização não se faz sem as pessoas, e que muitas organizações não possuem nem mesmo instalações físicas ou documentação legal para conferir seu *status* de legitimidade, existem somente pelo fato de as pessoas trabalharem juntas. Outra característica apontada pelos autores é que, ao longo da história, as organizações sempre consistiram em pessoas que colaboram entre si, interagem, comunicam-se e coordenam trabalhos de maneira organizada com o objetivo de atingir a um propósito comum. Uma segunda característica apontada é que os membros da organização possuem uma interdependência, compartilham informações, trocam experiências com os colegas de trabalho e cumprem metas para atingimento dos objetivos acordados (MCSHANE; GLINOW, 2013).

A participação direta das pessoas no contexto organizacional é inevitável, cada pessoa é valiosíssima para a organização, haja vista que são as únicas que coordenam todos os demais recursos materiais para que a organização possa alcançar seus objetivos. Uma organização não consegue ser formada unicamente por máquinas.

Dessa maneira, verifica-se dizer que as organizações não existem sem as pessoas, sendo que

[...] Na verdade, o que faz uma organização existir e vibrar são as pessoas que nela atuam. Elas são a fonte de energia que a move, a inteligência que a nutre, o talento que a dinamiza e as competências e habilidades que criam valor e a levam ao sucesso. As pessoas constituem o combustível que impulsiona a organização, o sangue que corre em suas veias. Sem as pessoas, jamais haveriam as organizações (CHIAVENATO, 2021, p. 147).

A existência organizacional depende também de como as pessoas percebem o meio, mediato e imediato, interpretam suas impressões, assumem comportamentos, constroem significado e tomam decisões.

Por meio de pesquisas, Wagner e Hollenbeck (2020) afirmam que as pessoas de fato trazem vantagem competitiva para as organizações, e essa constatação pode ser evidenciada na diversidade de produtos e serviços produzidos, que, às vezes, são únicos, o que se deve ao conhecimento e às habilidades particulares que cada membro da organização possui. Os autores ainda afirmam como é importante fazer uma gestão correta dos colaboradores para que a organização possa se manter sustentável ao longo do tempo.

Para Mcshane e Glinow (2013), as organizações precisam de pessoas com visão e antevisão, capazes de coordenar trabalhos de inovação e aprendizagem contínua, pois só assim terão condições de se adaptar e tomar decisão com rapidez. Os autores aludem ainda que o grande diferencial para as organizações será a capacidade de compreender o que as pessoas pensam, sentem e fazem, como se relacionam com outras pessoas, em equipe e com outras organizações.

Segundo Newstrom (2011, p. 23), “[...] as organizações existem para servir as pessoas, em vez de as pessoas existirem para servir as organizações”. De modo harmônico com os demais autores supracitados, ele complementa que as organizações são formadas por pessoas, seres vivos pensantes e sensíveis que atuam em grupos dinâmicos, sejam pequenos ou grandes, com característica de um sistema social interno para alcançar seus objetivos.

Assim, a existência da organização só pode ser materializada através das pessoas. É possível perceber que as características de uma organização têm uma relação direta com os indivíduos, uma vez que, ao desempenharem o seu papel, influenciam e transformam tudo que acontece no ambiente organizacional, pois,

cada pessoa traz ideias, experiências, visões, expectativas e sonhos para dentro da organização. Cada pessoa aporta capacidades, habilidades e competências. Acima de tudo, cada indivíduo traz o conhecimento e o talento para a organização. No fundo, a organização é um repositório dinâmico de conhecimentos e experiências pessoais e grupais que é continuamente transformado em desempenho, no sentido de alcançar objetivos comuns e oferecer resultados graças à atividade conjunta das pessoas (CHIAVENATO, 2021, p. 145).

Como se percebe, as organizações devem atuar “com” e “para” as pessoas, uma vez que são elas as únicas detentoras de capacidades e talentos essenciais para

o alcance dos objetivos organizacionais. Evidencia-se que aquilo que gera riqueza, capacidade de decisão e poder são os conhecimentos provenientes de cada um, haja vista que,

[...] a capacidade de criar conexões a partir de informações é que irá gerar vantagem competitiva para as pessoas e empresas, pois essas interpelações culminarão com a construção de uma visão sobre melhores caminhos a serem seguidos (MAGALDI; SALIBI NETO, 2018, p. 159).

Com esse horizonte em vista, nesses novos tempos marcados principalmente pela era do conhecimento, o avanço da tecnologia de informação e a elevação da complexidade nas relações entre as organizações e os indivíduos, as pessoas estão sendo tomadas como fator crítico de sucesso nas organizações, sendo assim, é necessário um olhar diferenciado dado a sua importância, assunto esse a ser tratado na próxima subseção.

3.3.1 Pessoas como parceiras da organização

Em essência, os interesses das organizações diferem em tipo e grandeza dos objetivos das pessoas. As organizações buscam principalmente sobreviver no mercado, diminuir custos, aumentar sua produtividade, crescer e deixar sua marca cada vez mais forte. Enquanto as pessoas desejam oportunidade de crescimento, voz ativa na organização, qualidade de vida e melhores remunerações. É diante desse contraponto que é preciso estabelecer políticas que tornem comum os interesses e fortaleça um comprometimento mútuo na organização.

Segundo Chiavenato (2021), nos primórdios, as organizações mantinham uma relação com as pessoas, com políticas e diretrizes baseadas em concepções da natureza humana. Subjugavam e rotulavam as pessoas de forma generalizada e padronizada, caracterizando-as como recursos humanos, uma visão de capital e trabalho que garantisse a boa performance organizacional. Reflete o autor que tudo isso se foi, e que agora é preciso que haja uma inclusão das pessoas e um tratamento personalizado, que se busque o diferencial de cada indivíduo para se beneficiar de todo o seu potencial, competências e habilidades.

De acordo com Newstrom (2011), a organização humana contemporânea não é mais aquela que foi ontem, nem aquela que havia sido um dia anterior. A força de trabalho transformou-se, está mais diversa, os colaboradores trazem uma grande

variedade de valores, formação acadêmica, talentos, buscam autonomia e, ainda, as pessoas examinam se seus objetivos pessoais estão alinhados aos da organização. O autor observa também que ocorreu um declínio da ética nas relações de trabalho e houve um aumento na valorização e na realização pessoal, com ênfase no lazer, na personificação, e no desenvolvimento pessoal.

Em sua obra sobre a gestão do amanhã, que ensina alguns conceitos sobre a quarta revolução industrial, Magaldi e Salibi Neto (2018) explicam como os movimentos de digitalização transformaram a maneira como as organizações tradicionalmente se relacionavam. A chamada economia do compartilhamento trouxe para as organizações uma ruptura na forma de pensar, operacionalizar seus negócios e gerenciar seus talentos, o que se deve, principalmente, à nova maneira como os indivíduos vivem, trabalham e se relacionam.

No passado as pessoas eram estimuladas a adotarem uma postura de submissão às determinações da organização, atualmente, a maneira da pessoa ser visualizada mudou, assim como a necessidade da sua valorização. Hoje as organizações devem dispor de estruturas mais flexíveis, menos hierárquicas e burocráticas, propiciar que os sujeitos sejam envolvidos nos processos decisórios que impactam em suas atividades, que suas expectativas pessoais sejam conciliadas ao crescimento e desenvolvimento organizacional, e que sejam ofertados suportes necessários, à capacitação e ao crescimento profissional, de modo que possam ter a oportunidade de ocupar diferentes espaços na organização (DUTRA J.; DUTRA T.; DUTRA G., 2017).

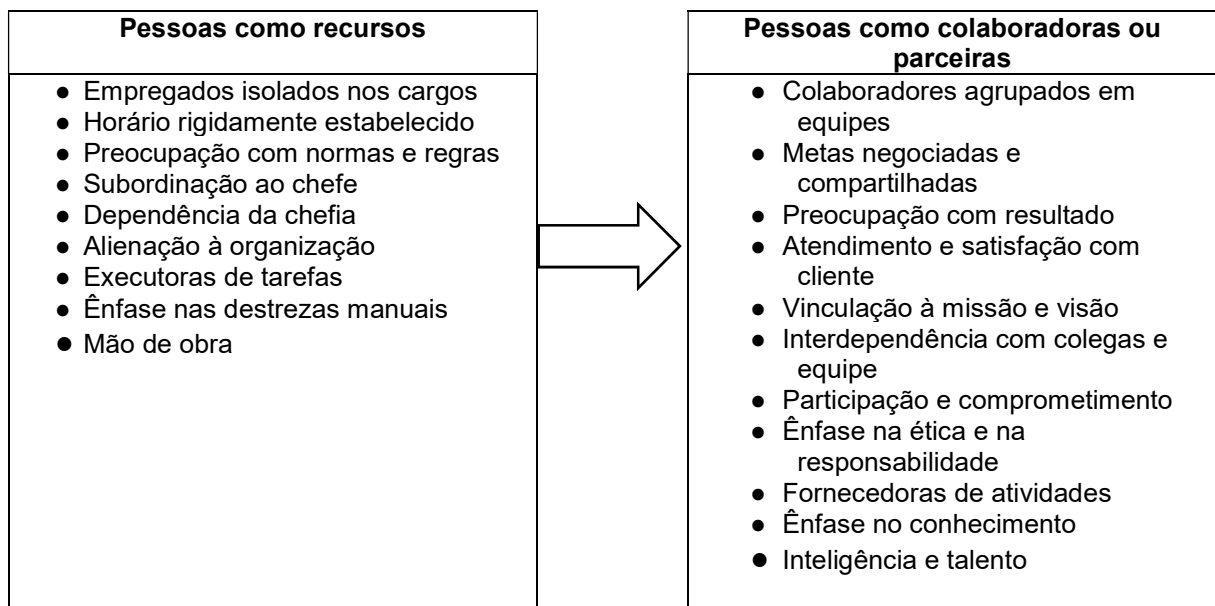
Como destacam Goleman *et al.* (2018), independente de seus papéis na organização, as pessoas desejam ser valorizadas, querem que respeitem sua inteligência e que suas ideias sejam consideradas com seriedade. Na perspectiva dos autores, é preciso que a organização construa um caminho para a confiança, colaboração, comprometimento e compartilhamento do conhecimento, movendo as pessoas para além dos seus simples deveres. Para isso, são necessários três princípios que mantêm e fortalecem as relações entre a organização e as pessoas:

- Engajamento: envolver os indivíduos nas decisões que os afetam, o que expressa respeito ao indivíduo e às suas ideias;
- Explicação: explicar e fundamentar as decisões tomadas de maneira que o indivíduo compreenda que suas opiniões e ideias foram consideradas, mesmo que parcialmente;

- Clareza nas expectativas: deixar claro para os indivíduos o que se espera deles, quais as novas regras, o novo padrão para o alcance dos objetivos da organização.

Chiavenato (2014) destaca que é preciso deixar de tratar as pessoas como um recurso e passar a tratá-las como colaboradoras ou parceiras da organização, nesse sentido, elas passam a ser sujeitos ativos, e não mais passivos da organização. Ilumina o autor ainda que as pessoas configuram o capital humano e intelectual, geradoras de conhecimento, com competências e habilidades, e uma inteligência que imprime significado às coisas para atingir os objetivos do negócio. A Figura 5 traz uma comparação entre as principais características de como deve ser vista a relação entre organização e pessoas para que haja uma colaboração eficaz.

Figura 5 – Principais características da relação entre organização e as pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Por meio da Figura 5, tem-se uma visão geral das relações entre a organização e as pessoas. No passado, as pessoas eram tratadas como recursos humanos, sendo assim, representavam custos e despesas, problemas para a gestão administrar conflitos, simples ativos da organização – assim como suas instalações e estruturas físicas. No presente, as pessoas devem ser vistas como parceiras da organização, fornecedoras de conhecimentos, habilidades e competências, nutrindo a organização de insumos necessários para que seus propósitos sejam cumpridos.

Chiavenato (2021) ressalta, por meio de um fluxograma representado na Figura 6, o que é preciso fazer para formar o capital humano na organização, um ativo para produzir resultados expressivos.

Figura 6 – Aspectos que formam o capital humano



Fonte: Chiavenato (2021, p. 152).

Por meio da Figura 6, verifica-se que o capital humano depende do talento (conteúdo) das pessoas, ou melhor, de seus conhecimentos que vão muito além das fronteiras organizacionais. No fluxo, como ponto central, estão as pessoas providas de talentos humanos, habilidades, competências e conhecimentos que a cultura organizacional vai formar e influenciar, com base em seus princípios e valores, estilo de gestão, incentivos, clima organizacional e a colaboração. Participa dessa formação das pessoas também o modo como a organização se organiza, seu organograma funcional, suas estruturas físicas, a interconectividade e o trabalho em equipe. Como resultado de todos esses aspectos que formam esse capital humano, observa-se a motivação, a melhora na produtividade e no desempenho, o surgimento de práticas de empreendedorismo que trazem inovações e motivação em todos os níveis organizacionais.

Sob essa perspectiva, a ideia de que as pessoas são o capital humano da organização traz outra confirmação: a de que são as únicas fontes de vantagem competitiva. As pessoas são as únicas capazes de perceber o ambiente externo,

identificar as ameaças e as oportunidades. “[...] Em suma, o capital humano é valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível [...]” (MCSHANE; GLINOW, 2013, p. 23).

Nessa linha de pensamento, Chiavenato (2021) menciona que o segredo da vantagem competitiva está no talento das pessoas e no desempenho das equipes que as formam. Dessa maneira, o uso diversificado da força de trabalho, isto é, da inteligência e das competências das pessoas constrói uma organização mais criativa e inovadora.

A respeito dessa questão, Wagner e Hollenbeck (2020) asseveram que apenas as pessoas, em posse de seus conhecimentos, terão condições de trazer soluções e implementá-las nas organizações, uma clara fonte de vantagem competitiva e de sucesso. Por isso, para proteger essa vantagem competitiva, é preciso fazer a melhor utilização das habilidades e conhecimentos desse capital intelectual no âmbito organizacional.

Portanto, é necessário que as relações institucionais entre organizações e indivíduos devem ser aquelas que criem um ambiente que permita o máximo de desenvolvimento das pessoas, reconheça e respeite o trabalho como de natureza verdadeiramente humana e suas condições ou limitações, físicas, mentais, emocionais e espirituais. Além disso, que sejam capazes de identificar e explorar suas vantagens competitivas por meio das pessoas a partir da criatividade, motivação, talento, paixão pelo que faz e do conhecimento, onde a necessidade de aprendizagem continuada é cada vez mais urgente.

Nessa conjectura, a próxima seção objetiva demonstrar como as pessoas são as únicas fontes geradoras de conhecimento.

3.4 Influência das Pessoas na Gestão do Conhecimento

Os estudos do pensamento, abordados na seção 3.1, mostram que o conhecimento tem origem na mente das pessoas. O ser humano é o único criador de conhecimento e seu conjunto de saberes deve ser tratado como um ativo muito valioso, pois pode ser o principal vetor de desenvolvimento das organizações.

As pessoas são contratadas pelas organizações por sua capacidade de criar e desenvolver relacionamentos, por seus conhecimentos e competências. Nesse sentido,

[...] considerar o homem e sua participação fundamental na criação do conhecimento faz ressaltar que, apesar de todo o aporte tecnológico e do desenvolvimento de novas técnicas, processos, *hardwares* e *softwares*, é ele e as suas habilidades intelectuais que definem a conquista de vantagem competitiva para as organizações [...] (ANGELONI, 2008, p. 263).

O conhecimento é concebido nos pensamentos e sentimentos dos indivíduos, formado através do significado que ele dá, cujas condições determinam o uso e a utilidade desse conhecimento. Assim, existe uma relação direta no desempenho das pessoas e das equipes no ambiente organizacional que está associado ao conhecimento (CHIAVENATO, 2021). Além disso, as organizações procuram melhorar o desempenho das pessoas, combinando suas habilidades, competências e, principalmente, conhecimentos na melhoria dos processos (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006).

Segundo Garvin (2000), o desenvolvimento do conhecimento organizacional ocorre por meio de três estágios que estão intrinsecamente ligados a todo o potencial intelectual existente na organização. No primeiro estágio, chamado de cognitivo, as pessoas ampliam seus conhecimentos, começam a pensar de maneira diferente, gerando novas ideias no âmbito organizacional. Na sequência, tem-se o estágio comportamental, onde as pessoas interiorizam as ideias e modificam seus comportamentos. No último estágio, denominado de melhoria do desempenho, verifica-se os resultados atingidos na organização. Para o autor, a transferência de conhecimento só será eficaz se houver estímulos e incentivos, de modo que as pessoas possam reconhecer que seus conhecimentos estão sendo verdadeiramente aplicados.

Senge (2018) destaca que o conhecimento mais importante é aquele que vem da experiência direta das pessoas, pois requer um raciocínio sistêmico para levar a mente a uma visão ampla de todas as coisas. Não significa apenas reunir dados e informações, a criação do conhecimento envolve tanto ideais quanto ideias.

Nessa linha de raciocínio, Magaldi e Salibi Neto (2018) descrevem que é necessário entender com profundidade como se dará a aprendizagem destes trabalhadores para construir uma nova filosofia de aprendizado alinhada a situação atual. Citam, ainda, que o conhecimento presente na mente das pessoas é a base para o entendimento de um ambiente complexo.

Valentim, Jorge e Soria (2014) explicam que o indivíduo é o agente de todos os processos entre informação e conhecimento, pois é ele que interage com esses

elementos, se apropriando da informação para criação do conhecimento. Segundo os autores é possível identificar alguns padrões característicos dos indivíduos que atuam na geração e no compartilhamento do conhecimento, uma vez que são sujeitos capazes de seleccionar, registar e transmitir o conhecimento aos outros. Diante desse contexto, os autores ainda expõem os seguintes padrões para identificação desses indivíduos:

- Capacidade de reconhecer a necessidade, a importância, e de construir o conhecimento que precisam;
- Eficiente e eficaz na busca, identificação e no acesso ao conhecimento que necessitam para criar soluções inovadoras;
- Desenvolve o próprio capital intelectual procedente da aprendizagem individual;
- Reconhece as próprias limitações cognitivas de identificar e controlar fontes de conhecimento;
- Interage com os sistemas organizacionais para reconhecer os conhecimentos aplicados;
- Avalia o conhecimento gerado para identificar o que pode ser melhorado, e se está atingindo o resultado desejado;
- Contribui com o seu conhecimento em grupo ou individual, com ideias na busca dos melhores resultados;
- Capacidade para compartilhar o conhecimento relevante, no momento certo, de maneira a contribuir com determinadas decisões ou situações organizacionais.

Nesse mesmo sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem algumas particularidades importantes que podem caracterizar o “perfil” de um indivíduo que atua na criação do conhecimento. Apontam os autores que a incorporação de conhecimento pelo indivíduo proporciona a ele certo grau de competências com potencial de criar conhecimentos na organização, tanto o tácito quanto o explícito, e representam as características como:

- Grau intelectual elevado;
- Capacidade para reinventar o mundo sobre sua própria perspectiva;
- Ampla variedade de experiências internas e externas à organização;

- Habilidade para conduzir diálogos com colaboradores e clientes da organização;
- Destreza para conduzir discussões e debates com outras pessoas;
- Habilidade de refletir sobre suas ações, atuando como um pesquisador, e, caso necessário, conceber novas teorias;
- Capacidade de perceber o que os outros estão tentando dizer baseado no conhecimento tácito que possui;
- Compreensão da organização sobre várias perspectivas, tornando o conhecimento organizacional mais fluido e mais fácil de colocar em prática;
- Capacidade de facilitar o intercâmbio de conhecimento com o ambiente interno e externo;
- Habilidade para fazer conexão entre os vários departamentos para que trabalhem juntos, com diálogo contínuo e reflexões coletivas.

Chiavenato (2021) adverte que para romper algumas barreiras da criação do conhecimento é preciso imprimir algumas atividades organizacionais que afetam as pessoas de maneira positiva e construa processos de GC por meio de capacitação. O autor apresenta cinco fatores característicos que se intrínsecos às pessoas podem contribuir na GC, a saber:

- Objetivos claros da gestão do conhecimento: traz a pessoa para a realidade, o mundo em que vive, o que quer viver e o conhecimento que é preciso criar e buscar;
- Relacionamentos interpessoais: o estímulo que a pessoa possui para prática do compartilhamento do conhecimento tácito, a facilidade que tem para formação e explicação de conceitos, a criação de protótipos e o nivelamento de conhecimento;
- Ativista do conhecimento: capacidade que a pessoa possui em capitalizar e incentivar a criação do conhecimento;
- Percepção do contexto organizacional: saber reconhecer o ambiente, ou melhor, a cultura organizacional, identificando as oportunidades para compartilhamento do conhecimento;
- Olhar global: ter uma visão sistêmica para difundir o conhecimento por toda a organização, quebrando principalmente as barreiras hierárquicas.

Segundo os autores, Nonaka e Takeuchi (1997), Valentim, Jorge e Soria (2014) e Chiavenato (2021), as características das pessoas que geram conhecimento são muito semelhantes. Nessas pessoas, ao mesmo tempo que o conhecimento é internalizado, pode-se identificar a elevação do grau intelectual, a formação de novas convicções por meio de reflexões, o comprometimento no compartilhamento e na criação de conhecimento, enfim, as pessoas se transformam em verdadeiros defensores do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 26), “[...] o indivíduo é o ‘criador’ do conhecimento e a organização é o ‘amplificador’ do conhecimento [...]”.

Em síntese, os indivíduos são os principais agentes de transformação do ambiente organizacional, voltados ao gerenciamento do conhecimento, devido à sua capacidade de criar e compartilhar conhecimento. Porém, suas capacidades e habilidades individuais podem sofrer interferência pessoais e organizacionais (percepções pessoais, cultura, crenças e valores), e, desse modo, afetar de maneira positiva ou negativa a criação do conhecimento. As próximas subseções, vão tratar de analisar alguns dos aspectos que influenciam a GC e seus impactos.

3.4.1 Aspectos que influenciam a gestão do conhecimento

Dada a importância que as pessoas assumem no contexto da GC, elas precisam de um ambiente que permita o máximo de desenvolvimento de seu potencial. Daí a necessidade de gerenciar as pessoas como um capital humano e intelectual, fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e sobretudo com inteligência, para atingir os objetivos da organização.

De acordo com Chiavenato (2020, p. 31),

[...] As organizações perceberam que as pessoas constituem o elemento fundamental do seu sistema nervoso, que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões e a criatividade nas inovações, aportando as principais competências que retratam as vantagens competitivas de uma organização [...].

Essa relação entre as pessoas e organização é uma condição básica de funções e papéis a serem desempenhados que precisam estar alinhados, uma vez que é preciso buscar continuamente uma integração, para que a organização atinja os seus objetivos, e as pessoas possam entender as necessidades organizacionais (ANGELONI, 2008).

Nos processos de GC, existem vários fatores que podem influenciar e afetar o desempenho do conhecimento, pois podem ser tanto facilitadores como inibidores do conhecimento, dependendo da configuração das estruturas organizacionais.

Percebe-se que esses fatores estão diretamente relacionados às pessoas, e aos padrões que a organização constituiu para gerir as relações e as interações, como: a cultura, o estilo administrativo e dos gestores, a falta de políticas motivacionais, a expectativa das pessoas, a incompatibilidade quanto ao papel da pessoa na organização, a tecnologia da informação, a insensibilidade do ser humano “com o outro”, em suma, a presença desses e de outros fatores influenciam o desenvolvimento das organizações, e em específico na GC.

Segundo Wong (2005), diversos fatores podem influenciar na implementação da GC, portanto as organizações precisam estar cientes desses fatores se quiserem atingir o sucesso em suas iniciativas de GC. Em sua obra, o autor analisa diversos autores e compara os fatores que influenciam, nos processos de GC, que podem ser vistos no Quadro 14 a seguir.

Quadro 14 – Fatores que podem influenciar na GC

Autor	Fatores gerais
Skyrme e Amidon (1997)	Conhecimento da liderança; Cultura de criação e compartilhamento de conhecimento; Desenvolvimento e infraestrutura de tecnologia; Forte ligação das estratégias com os negócios; Visão estratégica da arquitetura organizacional; Sistematização dos processos de conhecimento organizacional voltado ao aprendizado contínuo.
Davenport <i>et al.</i> (1998)	Apoio da alta administração; Conhecimento acessível; Cultura; Infraestrutura técnica; Padrão e flexibilidade nas estruturas de conhecimento; Objetivo e linguagem clara; Desempenho econômico e valor à produção; Processos e infraestrutura; Canais para transferência de conhecimento; Práticas motivacionais.
APQC (1999)	Liderança; Cultura; Tecnologia; Estratégia; Medição.
Liebowitz (1999)	Apoio da liderança; Cultura de apoio; Codificação e armazenamento do conhecimento; Estratégias, sistemas e ferramentas de gestão do conhecimento; Incentivos para encorajar compartilhamento de conhecimento.
Holsapple e Joshi (2000)	Liderança; Medição; Controle e coordenação; Recursos.
Hasanali (2002)	Liderança; Cultura; Infraestrutura de tecnologia da informação; Medição; Estrutura, Definição de Papéis e responsabilidades.

Fonte: Adaptado de Wong (2005, p. 268).

Wong (2005), após comparar os fatores que influenciam a GC, identifica várias semelhanças entre os fatores, como a cultura, a liderança, infraestrutura, tecnologias, dentre outros, e propõe um conjunto de fatores mais abrangente, com 11 elementos, e reforça a necessidade de adequações para que as organizações possam se beneficiar desses fatores, e não para que se tornem um impedimento a obtenção do

desempenho desejado a implementação da GC. O conjunto de fatores que precisam ser abordados pelas organizações, segundo Wong (2005), são: liderança e apoio da gestão; cultura; tecnologia de informação; estratégia e propósito; medição; infraestrutura organizacional; processos e atividades; auxílio motivacional; recursos; treinamento e educação; gestão de recursos humanos.

Rocha (2007) identificou os fatores influenciadores da GC sob duas perspectivas, aquela que está ligada ao indivíduo e a que está relacionada à organização. O autor descreve que, embora diferentes, elas se inter-relacionam e ambas precisam ser tratadas pela organização.

Furlanetto e Oliveira (2008) foram mais a fundo em busca de compreender os fatores influenciadores de GC, e apresentaram um estudo sobre fatores estratégicos que estão associados às práticas de GC, e, em resumo, apontaram oito fatores que podem influenciar nos processos, sendo eles: alta administração, cultura organizacional, novas estruturas organizacionais, práticas e políticas de gestão de pessoas, sistemas de informação, mensuração dos resultados, aprendizagem com o ambiente e orientação para processo.

Da mesma maneira, Gonzalez e Martines (2015) fizeram uma discussão em um estudo sobre as características organizacionais e os processos de GC. O estudo analisou o desenvolvimento de algumas características organizacionais que podem sustentar os processos de GC como a aquisição, armazenamento, distribuição e uso do conhecimento. Para os autores, os fatores influenciadores são:

- 1) Desenvolvimento de recursos humanos: é a base para os processos de GC, uma vez que o conhecimento se manifesta por meio dos indivíduos;
- 2) Trabalho em equipe: favorece o compartilhamento de conhecimentos, possibilita o contato com conhecimentos multidisciplinares e cria uma linguagem comum entre as pessoas;
- 3) Cultura organizacional: funciona como um repositório de conhecimentos e possibilita o estímulo à disseminação do conhecimento entre as pessoas;
- 4) Estrutura organizacional: facilita a integração das pessoas, define os fluxos de conhecimento, a autonomia entre as pessoas, a hierarquia e o processo formal para o caminho do conhecimento; e
- 5) Desenvolvimento e absorção de conhecimento: atua na construção do conhecimento primário e favorece a integração de novos conhecimentos.

O Quadro 15 mostra uma síntese dos fatores influenciadores nas duas perspectivas, positiva e negativa.

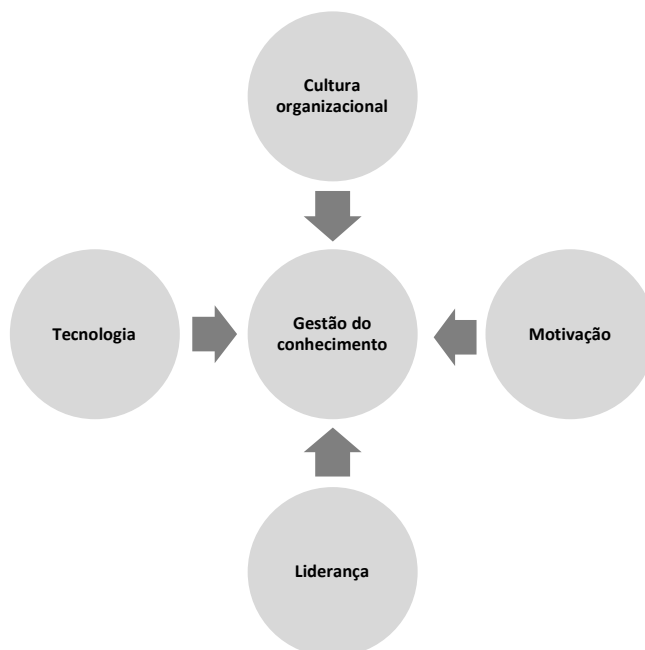
Quadro 15 – Fatores influenciadores de gestão do conhecimento

Nível	Fatores motivadores e facilitadores	Fatores desmotivadores e inibidores
Individual	Desenvolvimento pessoal/profissional; Pertencimento; Reconhecimento profissional; Recompensa financeira.	Baixa capacidade de acomodação; Ameaça à autoimagem; Percepções individuais diferentes sobre novos produtos e processos; Resistência ao novo, a mudanças; Medo de falhar.
Organizacional	Estrutura organizacional em hipertexto; Cultura de estímulo ao aprendizado; Abertura de fronteiras e intercâmbio de ideias; Aumentar constantemente os desafios profissionais; Educação e comunicação; Participação e envolvimento; Barganha e negociação; Coerção implícita e explícita; Empreendedorismo; Poucos níveis hierárquicos.	Necessidade de linguagem legítima; Histórias organizacionais; Procedimentos; Paradigmas da empresa; Burocracia; Forças-tarefa; Percepções diferentes sobre novos produtos e processos; Preocupação quanto à desordem após dissolução de antigas equipes; Hierarquia dificultando processos de comunicação; Feudos e silos de conhecimento; Dificuldade de mensuração de resultados.

Fonte: Elaboração própria com base em Rocha (2007).

Conforme citado anteriormente, esse conjunto de fatores influenciadores dos processos de GC precisam fazer parte das análises e estratégias das organizações que queiram implantar práticas de GC.

Tomando como base as análises dos autores supracitados neste trabalho, a discussão terá como pauta apenas quatro fatores, uma vez que o objetivo é apresentar, de maneira geral, como alguns deles impactam na implementação da GC em organizações, entendidas como suficientes para as análises nesta obra. Sendo assim, a Figura 7 apresenta os quatros fatores, assunto que será tratado nas próximas subseções.

Figura 7 – Fatores impactantes à gestão do conhecimento organizacional

Fonte: Elaboração própria (2021).

Justifica-se ainda o motivo da escolha o fato de que as maneiras de valorização das pessoas, a velocidade das transformações tecnológicas e o ambiente organizacional podem afetar consideravelmente as expectativas individuais, e interferir no modo de como o trabalho é realizado nas organizações.

É possível verificar que a motivação pode ser reforçada por uma cultura de respeito às pessoas, na qual todas as decisões e ações devem ter os indivíduos como prioridade. Além disso, a liderança tem um papel essencial no comportamento das pessoas e na manutenção das relações organizacionais. Quanto ao aspecto tecnológico, percebe-se que já motivam grandes transformações nas relações, e que proporcionam imensas oportunidades de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos. Assim, é preciso entender como cada um desses fatores, cultura organizacional, motivação, liderança e tecnologia influenciam o contexto da GC.

3.4.1.1 Cultura organizacional

O conhecimento é normalmente transmitido e ensinado, e um dos grandes desafios da GC é fazer com que as pessoas possam compartilhar esse conhecimento.

Angeloni e Grotto (2009) explicam que o fato de as pessoas não compartilharem conhecimento, em um primeiro plano, está relacionado às influências

da cultura organizacional, e em segundo, verifica-se que as pessoas possuem certo medo e desconfiança em compartilhar o conhecimento, pois acreditam que as outras pessoas estão se apropriando de suas competências e habilidades que foram objeto de muito tempo e esforço para conquistar.

Uma boa gestão da cultura pode mudar a maneira como as pessoas olham para o compartilhamento do conhecimento e impactar nos resultados da organização. Para Santos, Damian e Valentim (2019), a cultura organizacional é um fator crítico de sucesso para implantação da GC em uma organização. As autoras aludem sobre os impactos que a cultura organizacional causa na percepção, sentimentos e nos valores dos indivíduos, modificando suas atitudes e comportamentos. Esclarecem ainda que as organizações precisam estimular e construir o hábito do compartilhamento de dados, informações e conhecimento como uma maneira de trabalhar e desenvolver a cultura.

Quanto ao comportamento, é possível constatar que a maneira como as pessoas pensam e agem tem uma relação com a cultura, que foi moldada e construída ao longo do tempo por meio de outros indivíduos e grupos no ambiente onde vivem. (JOHANN *et al.*, 2015).

Nesse sentido, Braquehais *et al.* (2017) evidenciam que a cultura cria uma interação contínua e dinâmica de pressupostos básicos, crenças, artefatos, tradições, hábitos, valores e símbolos partilhados entre os indivíduos, que, em um mesmo ambiente, estabelecem e orientam seus comportamentos, influenciando como percebem, pensam e reagem, e, diante disso, reforçam influência e o papel preponderante da cultura organizacional na GC.

Nessa conjuntura, Angeloni (2008) defende que uma boa gestão da cultura organizacional pode propiciar comportamentos à geração e ao compartilhamento do conhecimento. A autora mostrou em suas pesquisas que a GC vem se consolidando como uma nova sistemática de trabalho no meio organizacional, que se integrados à estrutura organizacional, gera uma nova dinâmica nos processos da organização.

Angeloni (2008) apresenta algumas características existentes na cultura que podem propiciar uma gestão de conhecimento mais eficiente. As abordagens precisam ser da seguinte maneira:

- o reconhecimento da capacidade da organização de gerenciar o ambiente interno e externo, criar e implementar soluções, as quais demandam novos conhecimentos;

- a crença de que as pessoas são capazes de compreender e alterar o ambiente por meio de sua atuação e atitude na resolução de problemas;
- o uso intensivo do conhecimento para tratar questões que, habitualmente, na organização tem sido abordado com padrões pré-estabelecidos e não de maneira crítica para solução dos problemas;
- a convicção de que as pessoas podem fazer parte de um processo de desenvolvimento pessoal e em equipe;
- o pressuposto de que o trabalho em equipe pode criar e fornecer soluções para os problemas que forem apresentados;
- a preocupação com o desenvolvimento organizacional;
- a crença de que as trocas de informações sejam completas e corretas;
- a consciência de que a diversidade e o respeito às diversas subculturas são fundamentais para solução dos problemas;
- a percepção de que é fundamental na solução dos problemas a análise dos diversos fatores e variáveis de modo inter-relacionado, pois tal posicionamento é capaz de gerar múltiplas ideias.

Percebe-se que, para uma gestão eficaz do conhecimento, é preciso uma cultura organizacional que reconheça a importância do conhecimento. Além disso, criar maneiras que possam reforçar e valorizar o comportamento das pessoas que criam e compartilham conhecimentos.

A cultura pode ser um fator inibidor à GC quando as organizações deixam de considerar elementos que fortalecem o significado da sua própria cultura.

Ao retratar a cultura como fator inibidor a GC, Davenport e Prusak (1999) explicam que a cultura pode retardar e impedir o compartilhamento do conhecimento. O Quadro 16 apresenta alguns desses inibidores e suas possíveis soluções.

Quadro 16 – Fatores inibidores para compartilhamento do conhecimento

Atritos	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamento e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e local para a transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências

Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar para a flexibilidade; propiciar tempo para a aprendizagem; basear as contratações na abertura de ideias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância à erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo

Fonte: Adaptado Davenport e Prusak (1999, p. 117).

Além dos fatores inibidores apresentados no Quadro 16, Davenport e Prusak (1999) reforçam que uma cultura orientada para o conhecimento é claramente uma condição necessária para todas as organizações. O ambiente organizacional e cultural deve propiciar que as pessoas sejam livres para explorar, ter apoio da liderança, estimular a criatividade e o compartilhamento do conhecimento. Os autores observam, ainda, que o planejamento da GC precisa ser compatível com a cultura.

Servin e De Brun (2005) acreditam que para uma cultura de gestão de conhecimento, precisa-se de abordagens, incentivos e recompensas formais incorporadas às estratégias e políticas da organização, incluindo programas de treinamentos, salários, bônus e promoções, para que as pessoas acreditem realmente que o conhecimento é muito valioso.

Assim, possibilitar uma cultura organizacional voltada ao conhecimento, significa interferir de uma maneira consciente no comportamento das pessoas e no modo como a organização faz o uso de suas estruturas físicas e funcionais. Nesse processo de transformação, é fundamental o comprometimento das lideranças.

3.4.1.2 Liderança

Além da cultura organizacional, outro fator que pode influenciar a GC é a atuação da liderança no desempenho de suas funções nas organizações.

Segundo Angeloni (2008, p. 90-92),

o líder que tem a responsabilidade de gerenciar o conhecimento com seus colaboradores precisa saber quais são os conhecimentos imprescindíveis para o negócio, os altamente desejáveis e aqueles que fazem cada processo ou atividade ser desenvolvido com excelência, que, segundo ele, pode oferecer vantagem competitiva. O papel do líder nessa condição é criar o ambiente propício para que isso ocorra.

Em seus estudos na busca de compreender as diferenças de lideranças e o impacto que elas causam na GC, Angeloni (2008) destaca em síntese no Quadro 17, com base nos conceitos de Smirdele e Resende (1999), a visão de liderança tradicional, em que o líder tem uma postura reativa, e a outra, no qual o líder apresenta uma postura proativa, propícia à GC.

Quadro 17 – Líder tradicional *versus* líder do conhecimento

Líder tradicional	Líder do conhecimento
Apoia-se em regras, normas e procedimentos	Apoia-se nas pessoas, suas capacitações e habilidades
Rotina é uma batalha constante a ser vencida	Rotina é o reinício de novas oportunidades
Distingue suas ações das ações dos colaboradores, tendo cada um o seu papel	Distingue suas opções pela competência
Comunica o suficiente para manter as coisas funcionando	Debate, pesquisa
Vê, acompanha e controla tudo	Vê, acompanha e controla o que é mais importante
Cultura específica de uma tarefa	Cultura ampla, visando entender e criar alternativas
Delega o que fazer	Delega como fazer
Motivado pelo poder e pelo dinheiro	Motivado pelo desafio e autorrealização
Poder baseado no cargo	Poder baseado na competência
Trabalho é simples troca econômica	Trabalho é um processo de enriquecimento cultural, além de uma troca econômica
Visão de especialista	Visão ampla de generalista

Fonte: Angeloni (2008, p. 91).

Assim, é preciso que o líder intercomunique os objetos comuns entre as pessoas e a organização, tenha a capacidade de transformar as competências e habilidades das pessoas em resultado, enxergue os processos, as inter-relações, saiba reconhecer as situações complexas, possua uma visão compartilhada e procure encontrar soluções para um ambiente mais participativo e de uma gestão de conhecimento mais dinâmica.

Somente líderes incomuns percebem que os conhecimentos das pessoas precisam ser reconhecidos, e que elas necessitam de proteção e o consentimento do grupo. Líderes sabem que o conhecimento forma o capital intelectual da organização, gera criatividade, inovações e constrói valor, enriquecendo todo entorno. Sem a verdadeira liderança, as pessoas decrescem, o conhecimento vai minguando (MELO, 2019).

Chiavenato (2020) complementa essa ideia e diz que líderes excepcionais são capazes de levar as pessoas ao desenvolvimento de suas habilidades, conhecimentos

e competências, funções essenciais para formação do capital intelectual humano nas organizações. Esse capital intelectual, na verdade, é o conhecimento que, aplicado de maneira adequada, permite, por meio de informações, levar a organização para o futuro. Reflete o autor ainda que os líderes precisam empenhar-se no desenvolvimento de quatro aspectos essenciais à consolidação desse saber, que pode ser observado na Figura 8.



Fonte: Chiavenato (2020, p. 43).

Nessa perspectiva, o líder deve estimular nas pessoas a busca do conhecimento, que é o saber, isso constitui-se em estar continuamente incentivando o aprendizado, que possibilita e forma todo “potencial” disponível nas pessoas.

A habilidade, o saber fazer, o líder, deve colocar as pessoas para “executar” na prática todo conhecimento aprendido, transformando o conhecimento em resultado.

Quanto à capacidade de julgamento, o saber avaliar, é preciso que a liderança incentive as pessoas ao pensamento sistêmico, para que possam avaliar todas as possibilidades e assim tomar “decisões” de maneira equilibrada e ponderada.

Por fim, a atitude, que é o saber fazer acontecer, é transformar em realidade os objetivos e metas propostas. Neste aspecto, o líder deve tomar as pessoas como “empreendedoras”, que buscam autorrealização e não encontram limites para idealizar seus projetos.

Segundo Melo (2019), o líder move e inspira as pessoas na direção dos seus interesses por meio de sua influência, e isso deve ocorrer em um processo de sonhos compartilhados. Nessa mesma linha de pensamento, Vergara (2010) destaca que se o líder for capaz de satisfazer certas necessidades de cada um de seus liderados, estará agindo sobre a motivação e comprometimento das pessoas.

Percebe-se que a liderança adquire papel fundamental na GC nas organizações, pois, para que o conhecimento possa emergir é preciso que o líder construa um ambiente de interação entre os indivíduos com liberdade para criação e disseminação do conhecimento e que, além disso, estejam motivados.

3.4.1.3 Motivação

A motivação das pessoas nasce quando são desafiadas a criar, a ter a oportunidade de continuar aprendendo e quando são incentivadas pela organização pelo desenvolvimento de si próprias (MELO, 2019).

Para Johann (2013), os fatores motivacionais, por serem intrínsecos às pessoas, dependem da percepção que elas têm, da importância que vão atribuir ao que estão fazendo, dos desafios recebidos, da possibilidade de assumir novas responsabilidades, do crescimento na carreira e estar em direção à autorrealização. Já para Angeloni (2008, p. 204), “o intenso envolvimento no trabalho realizado também reflete a motivação e a busca pelo conhecimento [...]”. A autora destaca que a motivação possui características tanto intrínsecas como extrínsecas. A motivação intrínseca trata-se dos fatores internos das pessoas, como prazer, satisfação e paixão pelo trabalho. Quanto a motivação extrínseca, aduz-se a remuneração, prêmios e programas de desempenho utilizados pelas organizações.

A motivação simboliza a energia interna das pessoas que afeta e direciona os seus objetivos, e o que elas buscam, que pode ser percebido pela intensidade, persistência e o comportamento. A intensidade reflete o quanto a pessoa aloca esforço para impulsionar seus objetivos. A persistência mostra a continuidade desse esforço durante o tempo na busca dos objetivos. Quanto ao comportamento, é o resultado dessa combinação que influencia o desempenho das pessoas (MC SHANE; GLINOW, 2013).

Nessa mesma linha de pensamento, Chiavenato (2021) conceitua que o conhecimento das motivações das pessoas é fundamental para as organizações que

querem realmente contar com a colaboração das pessoas. O autor esclarece que as pessoas são motivadas por diversos fatores, por isso é preciso compreender como funciona o processo da motivação, que para ele está orientado para metas ou necessidades.

[...] As metas são resultados procurados pela pessoa e atuam como forças vitais que a atraem. O alcance das metas desejadas conduz a uma redução das necessidades humanas. As metas podem ser positivas - elogios, reconhecimento, interesse pessoal, aumento salarial, promoção - ou negativas - críticas, admoestações, desinteresse pessoal, não promoção. Enquanto as metas positivas têm forte atração, as pessoas tendem a evitar as metas que lhes parecem negativas. [...] As necessidades são carências ou deficiências que a pessoa experimenta em determinado período de tempo [...] A necessidade pode ser fisiológica - como necessidade de alimento - ou psicológica - como necessidade de autoestima - ou, ainda, sociológica - como necessidade de interação social. As necessidades são energizadoras ou desencadeadoras das respostas comportamentais. Por essa razão, quando surge uma necessidade, a pessoa se torna mais susceptível aos esforços motivacionais dos líderes ou gerentes (CHIAVENATO, 2021, p.188).

Percebe-se que a motivação tem muito a ver com o que as pessoas realmente importam, e nesse sentido a organização precisa proporcionar um ambiente físico, psicológico e social no trabalho que seja agradável, com um clima sadio, amistoso e cooperativo.

Chiavenato (2021) aponta outra perspectiva interessante e complementar no tocante à motivação. O autor alude sobre o sentido sistêmico que a motivação possui, pois reúne três elementos que se interagem e são interdependentes, a saber:

- Necessidade: surge por motivos psicológicos e fisiológicos e dependem de variáveis culturais, sendo na realidade uma carência interna da pessoa;
- Impulso ou motivo: é o meio de aliviar as necessidades, pois é ele que gera o comportamento na busca de um incentivo para atingir os objetivos, e, desse modo, satisfazer a necessidade e;
- Incentivo: normalmente situado fora das pessoas, é ele que alivia uma necessidade e reduz o impulso, visto que é o final do ciclo motivacional, a obtenção de um incentivo restaura o equilíbrio fisiológico, psicológico e reduz ou elimina o impulso.

É interessante observar a interação desses três elementos, uma vez que refletem que a motivação nasce em um sentido psicológico e físico no indivíduo, e isso gera um comportamento, que é a busca de um incentivo para se atingir a um objetivo, e que pode ser impulsionado pelo ambiente externo.

Para Baldwin, Bommer e Rubin (2015), as pessoas encontram motivação para o trabalho quando fazem o que amam, assim, o próprio trabalho torna-se o principal motivador. Os autores ressaltam ainda que, organizações com pessoas mais motivadas, a possibilidade de altos retornos sobre os ativos é muito maior, uma vez que estão sempre em busca de melhorar a qualidade dos produtos ou serviços, contribuindo com ideias e inovações.

Quanto à motivação no ambiente organizacional, Baldwin, Bommer e Rubin (2015) apresentam cinco dimensões vitais e suas características, que podem levar as pessoas a um trabalho que motive, que gera alto desempenho profissional e maior satisfação, a saber:

- Variedade de habilidades: quando as pessoas conseguem resolver os problemas e atingem bons resultados utilizando suas habilidades;
- Identidade da tarefa: quando as pessoas concluem um trabalho e percebem que o resultado impactou na organização como um todo;
- Significado da tarefa: as pessoas passam a perceber que sua função, ou seja, o seu papel na organização tem alto valor e significado;
- Autonomia: as pessoas precisam se sentir livres para desenvolver suas tarefas e que a organização confia no trabalho delas;
- *Feedback*: quando as pessoas recebem informações sobre os resultados do próprio trabalho, seja positivo ou negativo.

Dessa maneira, a motivação tem que ser considerada na construção da GC organizacional, tendo em vista que ela é uma parte fundamental do comportamento das pessoas, juntamente com a cultura, a liderança, a aprendizagem, as atitudes, uma vez que interage com um conjunto de outros elementos mediadores entre as pessoas e o ambiente.

3.4.1.4 Tecnologia

Outro elemento que afeta a GC e seus processos de geração, difusão e armazenamento são as tecnologias. As tecnologias digitais estão forçando as organizações a pensar de maneira diferente, tendo em vista as possibilidades promovidas por elas, transformando não só a vida das pessoas, mas a dinâmica de todos os processos na organização.

É importante considerar que a tecnologia deve ser aplicada de forma integrada e sistêmica à organização. Dessa forma, além dos objetivos da aplicação tecnológica, deve-se buscar a sua integração com os indivíduos e suas expertises, com a visão, os propósitos e a infraestrutura organizacional. A simples aplicação da tecnologia não garantirá o sucesso de um projeto de gestão do conhecimento, tendo em vista a amplitude e a complexidade das demais dimensões existentes (ANGELONI, 2008, p. 233).

Assim, encontrar uma abordagem que integre tecnologia com processos de negócio é, conseqüentemente, de vital importância, como é a constância da habilidade de mudança e adaptação para esse processo (GOLEMAN *et al.*, 2009).

Choo (2006), ao fazer referência à obra de Garud e Rappa (1994), sugere que o desenvolvimento do conhecimento com base na tecnologia é um processo sociocognitivo apoiado sob três sentidos da tecnologia: crenças, artefatos e rotinas de avaliação. Sob tecnologia baseada em crenças, o autor avalia que se trata do sentido que a pessoa confere a algo, sobre o que é possível, o que vale a pena empreender e o nível de esforço que será exigido. A tecnologia de artefatos se refere à forma física, ao material de construção e à função relacionada à aplicação da tecnologia. Por último, a tecnologia de rotina de avaliação define as rotinas, filtra as informações, enunciando se são úteis ou não.

Dessa maneira, nota-se que as pessoas precisam acreditar que a tecnologia influencia o rumo, o conteúdo e a intensidade do esforço ao desenvolvimento do conhecimento, uma vez que define novas regras pelas quais passam a informação e o conhecimento, para formar um novo conhecimento.

Segundo Davenport (1998), as tecnologias possuem um papel fundamental no contexto organizacional, uma vez que, quanto mais relevante se torna a informação, mais precisamos aprender a pensar além das máquinas. “[...] A tecnologia parece incapaz – ao menos por si só – de fornecer as informações de que necessitamos para executar e administrar os negócios [...]” (DAVENPORT, 1998, p. 15).

Entretanto, um investimento em tecnologia sem saber quais iniciativas informacionais ela vai auxiliar afeta consideravelmente o ambiente organizacional, uma vez que, apesar de possibilitar o gerenciamento de informações, se expõe a um elemento crítico, que é como se dá a simples forma de acesso à informação. Não bastasse isso, verifica-se que a aplicação da tecnologia impacta no pensamento criativo e no quanto a informação pode ser organizada e estruturada (DAVENPORT, 1998).

De acordo com Angeloni (2008), através da tecnologia as pessoas têm a oportunidade de manter contato com diversas culturas, opiniões e informações que são bases para o processo da criatividade. Lembra a autora que a tecnologia propicia uma maior integração com outras pessoas, que compartilham conhecimentos, gerando *insights* e proporcionando ou desenvolvendo novas ideias.

Percebe-se que os elementos tecnológicos e as pessoas estão se misturando de maneira rápida, acentuada e abundante. Chiavenato (2021) aduz duas perspectivas ao abordar o assunto dessa relação entre tecnologias e pessoas, a ênfase na tecnologia e a ênfase na pessoa. O autor menciona que o desafio é criar sistemas de informação que possibilite às pessoas da organização compartilhar informações como experiências pessoais e em grupos. O estabelecimento de uma plataforma de dados e informação é importante como suporte, para envolver profundamente quem tem conhecimento com quem necessita dele, motivo pelo qual,

[...] Nesses sistemas, as pessoas e suas necessidades vêm primeiro e antes da tecnologia, que passa a ser simplesmente uma ferramenta de trabalho para as pessoas. A retaguarda que fornece às pessoas o arsenal de dados e informações para que o processo decisório seja democrático, participativo e, principalmente, eficiente e eficaz [...] (CHIAVENATO, 2021, p. 130).

Sendo assim, a GC precisa das estruturas organizacionais, para atuar de maneira sinérgica com o apoio da tecnologia, e com a capacidade das pessoas para auxiliar na criação, compartilhamento, uso e armazenamento das informações e do conhecimento.

Para Fleury M. e Fleury A. (2004), a tecnologia possui a capacidade de transformar o conhecimento, ela é um fator determinante para as organizações que desejam assimilar e absorver novos conhecimentos. O autor explica ainda que as novas tecnologias possuem a capacidade de manter alguns atributos do conhecimento tácito das pessoas, e difundi-lo não apenas para uma pessoa, mas para várias e a distância.

Nessa mesma linha de pensamento, Alvarenga Neto (2008) lembra que o conceito de GC não deve ser equiparado à tecnologia, porém, deve ser visto como um conjunto de práticas sustentadas por ela. “Outra dimensão importante nas organizações do conhecimento é a da tecnologia, que funciona como suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento” (ANGELONI, 2008, p. 209).

Davenport e Prusak (1999) ressaltam que a tecnologia faz parte da GC. Enfatizam ainda que as tecnologias possuem a capacidade de captar o contexto e as experiências humanas transformadas em dados, informações e conhecimentos, e assim absorver, gerir e compartilhá-lo com toda a organização.

Verifica-se, dessa maneira, que a tecnologia desempenha um papel essencial na GC, tendo em vista os diversos modos de sua utilização, instrumentos e métodos que podem ajudar na obtenção, organização e disseminação do conhecimento.

Esse capítulo procurou discutir e mostrar a constituição do conhecimento nas pessoas através da consciência e significados, pois são elas que permitem criar, interpretar, julgar, idealizar e construir comportamentos e relacionamentos. Buscou-se também compreender o ambiente organizacional e o funcionamento de suas estruturas, e a influência das pessoas na GC, uma vez que a organização atua influenciando as pessoas. A compreensão do comportamento das pessoas e das organizações são fundamentais para que se possa desenvolver ações com o intuito de dar respostas às novas demandas de negócios. Além disso, com a concorrência em nível mundial, o avanço acelerado das novas tecnologias, as incertezas que surgem em todos os lugares e a necessidade de uma melhor qualidade de produtos e serviços exigem o desenvolvimento de soluções criativas e bem estruturadas, como uma maneira de se obter vantagem competitiva.

Nesse cenário, todo tipo de organização precisa ter um olhar voltado à busca de seu diferencial competitivo, pois as transformações atingem todos os setores da economia. Um dos setores em específico é a agropecuária, que, ao longo dos últimos anos, saiu das fronteiras de suas porteiras e transformou-se, passando a atuar nos grandes mercados globais. Assim, a produção agropecuária deixou de ser coisa de sítio ou de fazenda e passou a ocupar um contexto abrangente, que é o do agronegócio, assunto do próximo capítulo.

4 AGRONEGÓCIO

De maneira geral, a agropecuária, até alguns anos atrás, sempre foi considerada uma ocupação produtiva de pequenas propriedades (sítios), ou de grandes propriedades (fazendas), com atividades de plantio, colheita ou criação de animais. Outra característica da ocupação é que os serviços e produtos não eram especializados, uma vez que os produtores aprendiam o ofício de “pai para filho”. Com o advento das economias mundiais e o desenvolvimento tecnológico, ocorreu um processo de modernização nas propriedades, atividades e no modo como o produtor passou a lidar com sua terra. A agropecuária, assim como todos os outros setores da economia, precisou rever a maneira de como lidar com esse novo cenário, uma vez que era preciso agregar valor aos seus produtos para serem mais competitivos e sustentáveis.

Essa modernização da agropecuária é destacada por Junqueira e Bezerra (2018) como uma sequência de transformação e reorganização da sua cadeia produtiva, com o objetivo de acompanhar o movimento das novas demandas do mercado, como as econômicas, tecnológicas e a necessidade de aumento da produtividade e produção, e, assim, passando não apenas a produzir, mas também a comercializar seus produtos, ou seja, um movimento que está sendo denominado de agronegócio.

De acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2003) o agronegócio é um movimento gerado pelas grandes mudanças estruturais que aconteceram na agropecuária nos últimos anos, influenciado pela revolução industrial, mas que se consolidou pelo processo de evolução das tecnologias, principalmente aquelas voltadas para a agricultura. Ele ainda provém da necessidade de ampliar a sua abrangência e o sentido histórico que carrega a agricultura e seus setores.

O termo agronegócio, em inglês, *agrobusiness* ou *agribusiness*, significa ou representa uma unificação de várias atividades produtivas que possua qualquer tipo de relação, direta ou indireta, com a produção decorrente da agricultura e pecuária (SOUZA, 2017). Além disso, o setor combina vários elementos essenciais em sua cadeia produtiva, o que o torna complexo e dinâmico, como recursos naturais, tecnológicos, humanos, econômicos, em um ambiente adverso que depende

principalmente de fatores climáticos e políticas públicas que influenciam na gestão das organizações (COMIN *et al.*, 2017).

Portanto, as organizações do agronegócio têm o desafio de desenvolver uma estrutura para suportar os novos mercados, baixar os custos de produção, diversificar por meio da incorporação de outros negócios, desenvolver pesquisas e novas tecnologias, para que possam se tornar mais eficientes e manter suas capacidades de competir no mercado (CRESTANA; ALVES, 2005). Segundo Gasques *et al.* (2004), o agronegócio gera riquezas e alimenta a economia de um país como um todo, além de proporcionar melhor qualidade de vida às pessoas.

Quanto à competitividade, Batalha (2021) lembra que só pode ser combatida com sistemas igualmente competitivos, e a ideia do agronegócio possui a noção de cadeia produtiva e de gestão organizacional, que permite um protagonismo maior e ações que aumentam o nível de eficácia e eficiência, relevantes ao desenvolvimento dos sistemas agroindustriais ou agroalimentares.

Dessa maneira, como será visto mais à frente, o agronegócio não está mais ligado somente à função básica da alimentação, pois um olhar mais atual mostra que a agricultura, de modo geral, está se organizando cada vez mais sob a ótica de estruturas sistêmicas para toda sua cadeia produtiva, que vai desde a produção até a comercialização dos produtos.

4.1 Contextualização de Agronegócio

Considerada conceitualmente como uma atividade meramente extrativista, devido às suas características e especificidades que remontam a um histórico de pequenos avanços ao longo do tempo, as organizações agropecuárias passam por uma transformação devida, principalmente, aos avanços das tecnologias e das técnicas de trabalho que envolvem desde a produção até a comercialização dos produtos.

Segundo Araújo (2022), nos últimos 70 anos, com a evolução tecnológica, houve uma transformação completa na fisionomia das propriedades rurais, principalmente com a migração da população rural para as áreas urbanas, que no Brasil passou de uma taxa de 31,3% em 1940 para 85% em 2021. Se resalta que a população no Brasil, nesse mesmo período, saltou de 13 milhões para 181,90 milhões, e, no mundo, de 3 bilhões em 1954 para aproximadamente 7,9 bilhões de pessoas

em 2021. À vista de um menor número de pessoas no meio rural, a agricultura e a pecuária se viram obrigadas a produzir para mais pessoas, além de enfrentar um novo contexto, uma vez que:

- perderam sua autossuficiência;
- estão mais dependentes de insumos, máquinas e serviços de terceiros;
- não podem especializar-se somente em determinadas atividades;
- precisam compreender e conquistar novos mercados, as altas demandas e a logística na distribuição de seus produtos;
- necessitam diversificar a compra e aplicação de seus insumos;
- dependem de informações externas para gerir os seus negócios;
- precisam de infraestrutura, como estradas, armazéns, portos, aeroportos, *softwares*, bolsas de mercadorias, pesquisas, fertilizantes, novas técnicas e muitas vezes isso tudo está fora da propriedade rural;
- necessitam atuar de maneira globalizada, pois está ocorrendo um movimento de internacionalização da economia (ARAÚJO, 2022).

Assim, a teoria inicial de que a agropecuária é meramente um setor extrativista do setor primário de produção perdeu seu sentido e passou a integrar e a depender de outros serviços, insumos, máquinas e tecnologias. Tornou-se dependente, depois da produção, de toda uma infraestrutura (rodovias, portos e outros), comércios atacadistas e varejistas, agroindústrias e produtos agropecuários para o próprio consumo. Desse modo, a agricultura e a pecuária já não poderiam mais ser vistas da mesma maneira, sua concepção precisava ser mudada para envolver todos os agentes em uma relação de dependência nos diversos setores da economia (ARAÚJO, 2018).

Essa transformação da agropecuária se deu a partir da estruturação das diversas cadeias produtivas, uma vez que elas propiciaram a criação de uma rede de colaboração entre os diversos agentes envolvidos com a produção de produtos agropecuários, melhorando a eficácia e o gerenciamento das operações (ZUIN; QUEIROZ, 2019).

Outro marco que contribuiu com os avanços da agropecuária foi o movimento chamado de Revolução Verde, que se trata de uma expressão designada para modernização que ocorreu na agricultura de maneira global, no qual, por meio do uso intensivo de insumos agrícolas de origem industrial e das inovações tecnológicas,

ocorreu um incremento de produtividade. Assim, principalmente em países industrializados, haja vista a necessidade do aumento de produtividade para garantir uma segurança alimentar, novos modelos de práticas de produção foram implementados por meio do melhoramento de espécies relacionadas a fertilizantes, do uso de defensivos, de estudos e técnicas de irrigação de lavouras e da mecanização (EMBRAPA, 2014).

Evidencia-se que, no Brasil, a agricultura iniciou um processo de modernização por volta de 1970, e avançou até a década de 1980, com um movimento que partiu do Sul para Centro Oeste do país. A partir desse momento, percebe-se a interdependência entre os diversos setores da economia, as propriedades agrícolas já não eram mais autossuficientes, mas dependentes de todo um complexo de bens, serviços e infraestruturas mais especializado e produtivo. Com a Revolução Verde, modelos tecnológicos foram implementados e a agricultura, além de produzir matéria-prima, passou a ser consumidora de produtos industrializados, construindo um conjunto de redes de comércio interligado (EMBRAPA, 2014).

A agroindústria é outro importante segmento que atua na transformação dos produtos oriundos da agropecuária, que abrange uma diversidade de produtos industrializados e envolve toda uma cadeia produtiva que vai desde a obtenção da matéria-prima, industrialização, armazenamento, comercialização, distribuição, até o consumidor final (MICELI, 2017).

Além disso, os sistemas de organização e produção agroindustriais têm levado a ideia de cadeia global de valor (sistema alimentar global) para uma nova visão, que identifica a necessidade de reconhecer-se a dependência não apenas dos sistemas de produção, mas de uma cadeia de produção, que inclui todos os agentes econômicos e sociais (BATALHA, 2021).

Tendo em vista o atendimento a esse novo cenário mundial e a todas essas transformações, surgiu a expressão agronegócio que, segundo Batalha (2021), foi objeto de estudo de dois professores da Universidade Harvard, John Davis e Ray Goldberg, em 1957, que lançaram o conceito *de agribusiness* para compreender a realidade da nova agricultura, caracterizado como um conjunto de todas as operações e transações agrícolas, inclusive itens produzidos a partir deles, desde a fabricação e distribuição de insumos agrícolas, operações de produção nas unidades agrícolas e do armazenamento, processamento, distribuição e o consumo de produtos agrícolas.

Zuin e Queiroz (2019, p. XXI) reforçam que:

[...] Não há dúvidas de que um importante elemento dessa transformação foi a estruturação das diversas cadeias produtivas da agropecuária, passo fundamental para a concepção do conceito de agronegócio e para o estabelecimento de redes de cooperação entre diversos agentes envolvidos com a produção agropecuária, que resultaram na valorização do capital humano e proporcionaram maior eficiência no gerenciamento dos negócios agropecuários [...].

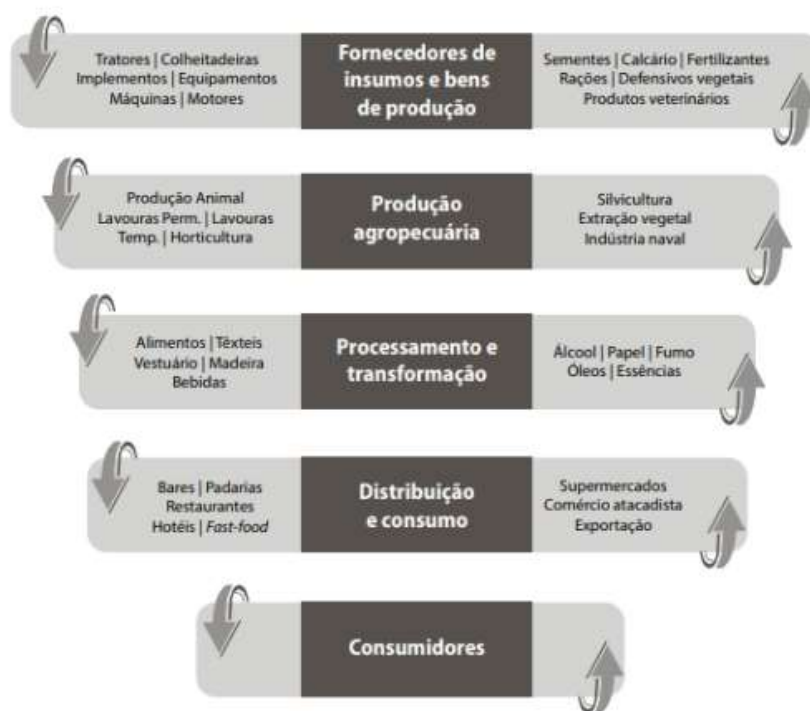
No Brasil, de acordo com os estudos de Heredia, Palmeira e Leite (2010), foi na década de 1980 e início da década seguinte que profissionais de diversas formações conceituaram e começaram a substituir o termo “agricultura” por “agroindústria”. O objetivo não era somente construir uma relação agricultura-indústria, mas mostrar o movimento de industrialização da agricultura. Assim, o termo agronegócio passa a ideia de que a agricultura está perdendo sua importância e que o lado industrial passa a controlar e gerenciar as atividades. Com o *boom* dos negócios internacionais e as exportações agrícolas e agroindustriais nos últimos tempos, o termo foi adotado pela maioria dos empresários do setor.

O termo também tem sido utilizado de um modo figurado para expor seus conceitos como uma maneira de organizar as etapas da cadeia produtiva e facilitar seu entendimento. Segundo a Associação Brasileira do Agronegócio da Região de Ribeirão Preto (ABAGRP):

Agronegócio é a soma de todas as operações que acontecem ANTES, DENTRO e DEPOIS das porteiças das fazendas. Começa com a pesquisa científica, passa pela produção de insumos (máquinas, implementos, adubos, defensivos, etc.) usados na produção agropecuária dentro das fazendas, e continua com o transporte, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até que cheguem às mãos dos consumidores em supermercados, bares, restaurantes, lojas e até postos de combustíveis. É um dos principais setores da economia brasileira e mundial, que interliga atividades rurais e urbanas, formando as chamadas cadeias produtivas. Soma-se a isso os serviços de vários profissionais [...] (ABAGRP, [2021]).

Assim, o agronegócio envolve toda uma cadeia produtiva, ou seja, segundo os conceitos já citados pelos autores supracitados, simboliza o conjunto de todas as atividades vinculadas aos setores da economia e da sociedade.

A Figura 9 apresenta um exemplo da visão sistêmica do agronegócio e mostra sua relação de interdependência com os outros setores da economia.

Figura 9 – Abordagem sistêmica do agronegócio

Fonte: Tavares *et al.* (2018, p. 60).

Com base na Figura 9, Tavares *et al.* (2018) detalham um pouco mais como as relações sistemáticas acontecem na cadeia produtiva do agronegócio: (1) o início da cadeia envolve os insumos e os bens de produção, isto é, o planejamento, a questão financeira, o maquinário, as tecnologias, as sementes, além da indústria, bancos e seguradoras responsáveis pela logística e a infraestrutura; (2) a partir daí, começa a produção agrícola, é o momento de administrar os recursos e envolver as pessoas na execução dos processos e operações na propriedade. Nesse estágio é utilizado o gerenciamento dos recursos financeiros, fiscal e comercial, os controles de estoque de produtos, a aplicação das tecnologias, o uso de informações meteorológicas, o cuidado com o meio ambiente nos processos produtivos, assim como a integração das pessoas e instituições que possam impactar positiva ou negativamente na produção; (3) em seguida, realiza-se o processamento e a transformação do produto, ou seja, sua industrialização; (4) na sequência, os produtos são armazenados e distribuídos em lojas, supermercados, bares, restaurantes, comércio atacadista dentre outros; (5) por fim, os produtos chegam ao consumidor. É importante destacar que os produtos finais precisam estar ajustados às questões econômicas do mercado consumidor para serem competitivos.

De maneira resumida, a cadeia produtiva do agronegócio tem seu início na esfera científica e tecnológica, com o desenvolvimento de pesquisas e aplicação de novas tecnologias para melhoria dos produtos e vai seguindo até chegar ao consumidor final.

Como uma maneira de ampliar os conceitos, Neves, Chaddad e Lazzarini (2000) abordam o agronegócio sob um ponto de vista sistêmico, uma vez que o agronegócio possui componentes essenciais para a sua estruturação, são eles:

- Visão sistêmica: aumenta a visão tradicional do setor agrícola para outros setores compatíveis;
- Foco de análise: definição clara dos produtos específicos e do mercado, incluindo seus derivados;
- Possibilidade de gerenciamento integrado: estabelece o conjunto de organizações que se inter-relacionarão no sistema agroindústria;
- Fluxo do sistema: manter um fluxo de vários elementos ao longo do sistema, de produtos e serviços, financeiros, de promoções, informações, e nos dois sentidos, quer seja do consumidor final para o setor de insumos ou vice-versa;
- Foco analítico: os sistemas agroindustriais são como uma série de operações que se interligam em setores específicos (indústria de insumos, produção rural, agroindústria e outros);
- Análise comparada: analisa as operações e apresenta maneiras alternativas para executá-las, pois entende que não existe sistema perfeito;
- Inserção no ambiente institucional: o agronegócio precisa levar em conta a política agrícola do país, haja vista que ele impacta de modo amplo as instituições;
- Rapidez na adaptação: é preciso ser rápido e se adaptar às mudanças no sistema agroindustrial para ser mais competitivo, uma vez que ele cria sistematicamente oportunidade e ameaças.

Como se percebe, o agronegócio se constituiu devido às transformações que ocorreram, alavancado pela necessidade de modernização das propriedades agropecuárias e agroindustriais, que precisavam operar melhor suas propriedades para agregar valor aos seus produtos, passando dessa maneira a atuar em formato de cadeias de produção, em que a lógica estabelece um conjunto de operações e

transações agrícolas, que vai desde o preparo da produção, até a comercialização dos produtos.

Por conseguinte, o agronegócio passa a ser de extrema importância ao contexto socioeconômico, sua cadeia produtiva favorece os setores da produção agrícola, conecta outros setores da economia, cria empregos, estimula avanços tecnológicos, contribuindo de maneira expressiva com as riquezas de uma nação, assunto a ser discutido na próxima seção.

4.2 Importância do Agronegócio

O setor do agronegócio traz o desenvolvimento interno a uma nação, gera empregos, distribui renda e proporciona diversos outros benefícios (NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 2000). Para as organizações, o agronegócio propicia sistemas inovadores de gestão, considerando toda a cadeia de produção que se forma (SPAREMBERGER; BUTTENBERDERE; ZAMBERLAN, 2019).

Segundo informações do Caderno FGV Projetos (FGV, 2019), da Fundação Getúlio Vargas, é evidente o papel do agronegócio na formação do Produto Interno Bruto (PIB) de um país, assim como a sua relevância socioeconômica traduzida nos empregos gerados.

Junqueira e Bezerra (2018) definiram o agronegócio como o “maior negócio” que um país pode ter, enfatizando sua importância para a integração da economia mundial.

Para Elias (2011), em Regiões Produtivas Agrícolas (RPA), o agronegócio desempenha um papel essencial na dinâmica socioespacial, ou seja, exerce um grande efeito no processo de expansão da área urbana e na reestruturação regional. O autor ressalta que determinadas regiões se constituem de grandes complexos agroindustriais, de modo que contribuem com a expansão da atividade econômica e geram riquezas, devido ao aumento da população, ocasionado pela expansão do mercado de trabalho.

Como se percebe, o agronegócio é uma das fontes geradoras de riqueza de um país, propicia desenvolvimento, impacta no contexto socioeconômico, gera riquezas e diversos outros benefícios.

Para Araújo (2018), o agronegócio traz a ideia de unir e impulsionar diversos setores da economia, quer sejam serviços, comércio, indústria, tecnológico, científico,

sendo considerado um motor para o desenvolvimento, geração de riquezas e valor a toda uma nação.

Na Tabela 1 é possível visualizar a participação do agronegócio na economia mundial ao longo do tempo, como se deu o crescimento, a representatividade e a projeção de cada segmento do agronegócio.

Tabela 1 – Dimensões do Agronegócio Mundial (US\$ bilhões) e Participação de cada setor (em %)

Setores/ Ano (US\$ bilhões)	1950	2000	2028
Insumos	44 (18)	500 (13)	700 (9)
Produção Agrícola	125 (32)	1115 (15)	1464 (10)
Processo e Distribuição	250 (50)	4000 (72)	8000 (81)

Fonte: Neves (2012, p. 13), com base em Ray Goldberg [199?].

É possível perceber, na Tabela 1, a dimensão do crescimento absoluto que houve em bilhões de dólares nos valores em todos os seguimentos. No setor de insumos, em 1950, o valor era de US\$ 44 bilhões, com a projeção para 2028 passará aos US\$ 700 bilhões, um aumento de 1.491%. A produção agrícola parte de US\$ 125 bilhões para uma projeção de US\$ 1464 bilhões, aumento de 1.171%, e, quanto ao processamento e distribuição, o valor deve saltar de US\$ 250 bilhões para US\$ 8000 bilhões, um aumento de 3.100% para 2028.

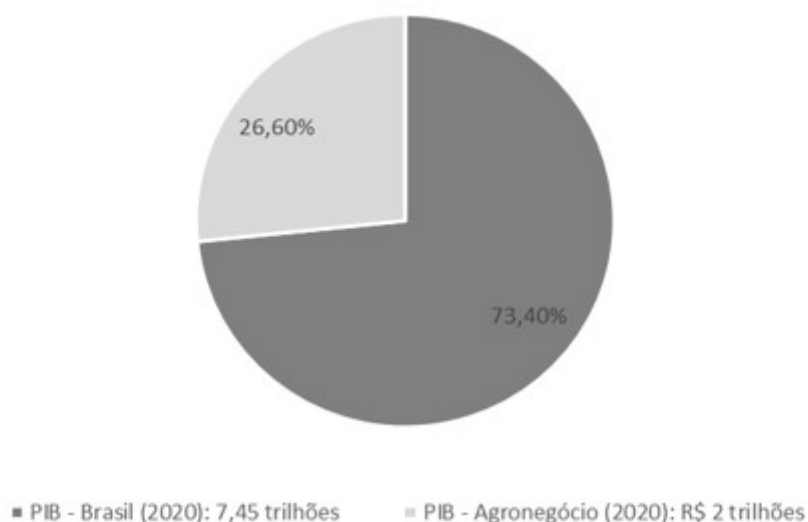
Outra informação relevante que destaca a importância do agronegócio vem do relatório denominado *Energy Agriculture and Climate Change*, da Organização das Nações Unidas para Alimentação e a Agricultura (FAO), que destaca o quanto a cadeia agrícola mundial do agronegócio consome de energia, que gira em torno de 30% para a produção de alimentos. O mesmo relatório aponta que a população aumentará vertiginosamente, gerando uma demanda por alimentos cada vez mais crescente. O relatório prevê que, em 2050, a população mundial será de 9,7 bilhões, assim, serão necessários 60% mais alimentos para sustentar a humanidade (BRASKEM, 2018).

No Brasil, o agronegócio, segundo dados disponibilizados pela Embrapa (2022), em uma publicação chamada de “Embrapa em Números”, mostra um panorama geral do setor do agronegócio. Primeiramente, a revista afirma que em 2050 a produção agrícola precisará crescer em 70% no mundo, e quase 100% em

países em desenvolvimento, para produzir alimentos à população crescente (hoje 7,7 bilhões, e segundo estimativa deve chegar a 9,7 bilhões), isso sem contar com a demanda adicional que existirá por culturas de matéria-prima para biocombustíveis. Em segundo lugar, mostra a importante contribuição que o agronegócio brasileiro tem no PIB.

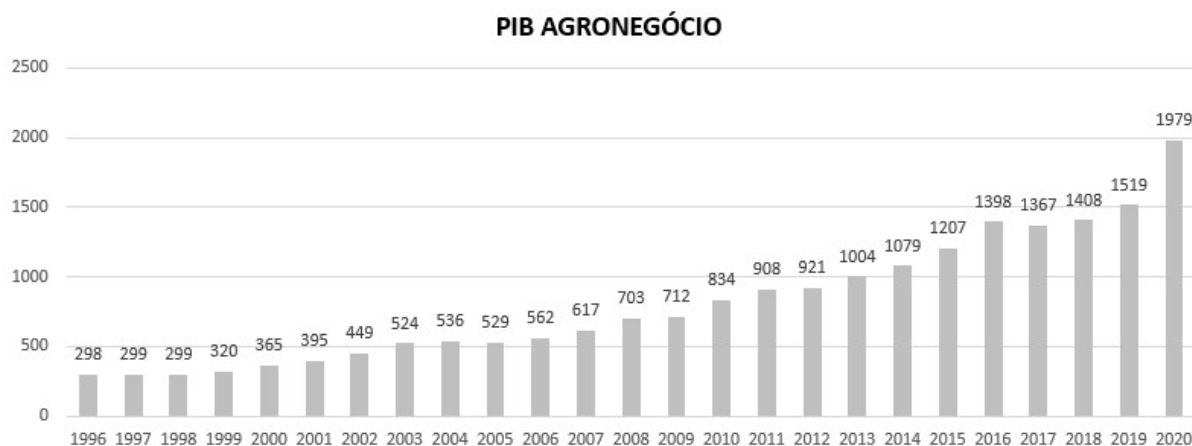
Em 2020, o agronegócio brasileiro contribuiu com quase 2 trilhões de reais, calculado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) da Universidade de São Paulo (USP), para um PIB do Brasil, de 7,45 trilhões totalizados em 2020, o que representou 26,6% de sua participação. Em 2021, o PIB do agronegócio brasileiro cresceu 9,81% no segundo trimestre, e considerando-se os desempenhos até o momento, o PIB total pode ultrapassar os 30% no ano (CEPEA, 2021). Os Gráficos 1 e 2 a seguir demonstram o quanto o agronegócio vem impulsionando o crescimento do Brasil.

Gráfico 1 – PIB do agronegócio e PIB do Brasil



Fonte: CEPEA (2021).

No Gráfico 1 é possível perceber a grande contribuição que o agronegócio traz ao Brasil, representado quase 30% do valor do PIB.

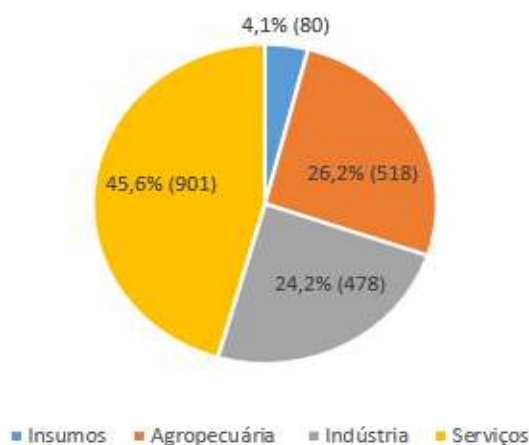
Gráfico 2 – Contribuição do agronegócio no PIB Brasil (bilhões R\$)

Fonte: CEPEA (2021).

Outro indicador importante é a distribuição do PIB por segmentos do agronegócio, ou seja, a participação no setor insumos, agropecuária, indústria e serviços. O Gráfico 3, a seguir, mostra como se deu essa distribuição em 2020.

Gráfico 3 – PIB do agronegócio por segmento no Brasil em 2020 (em %), e valor da participação (em R\$ bilhões)

Distribuição do PIB por seguimento



Fonte: CEPEA (2021).

Como se vê no Gráfico 3, o segmento de serviços é o que mais tem representatividade, 45,6% do PIB do agronegócio, seguido pela agropecuária, 26,2%, depois a indústria, 24,2%, e por último o segmento de insumos com 4,1%. Os números evidenciam a relevância do agronegócio para o Brasil, e, além disso, o reflexo econômico em nível mundial.

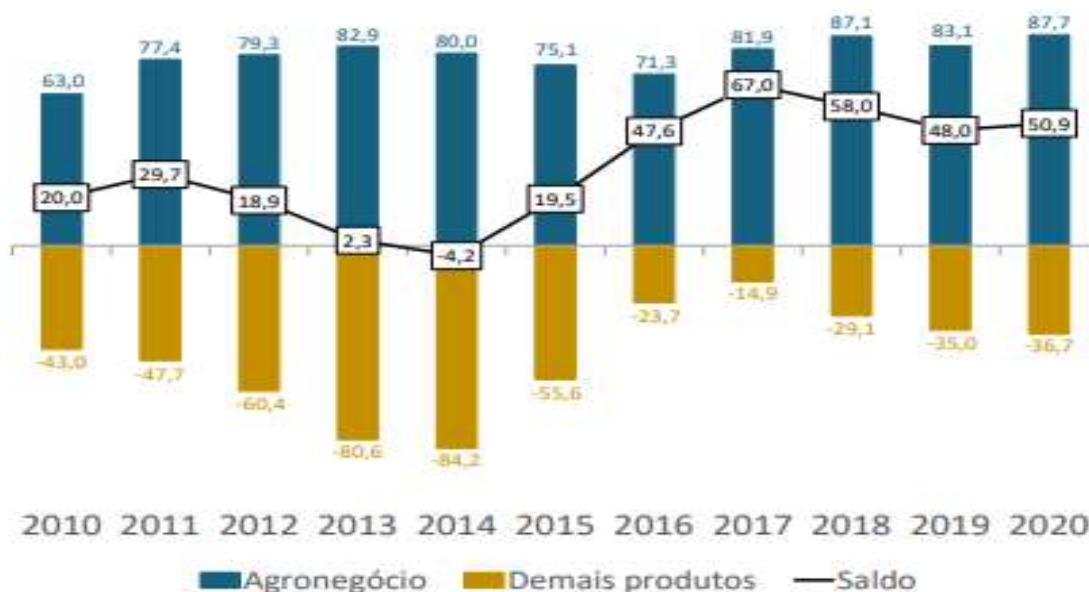
No nível internacional, a contribuição do agronegócio brasileiro acontece desde 1500, uma vez que, naquela época, o Brasil já exportava pau-brasil, açúcar, café, borracha, cacau, algodão, fumo, soja, sisal, frutas e derivados, carnes, couros, calçados e outros, contribuindo consideravelmente com a economia do país (ARAÚJO, 2018).

O Brasil inseriu-se no cenário mundial como um dos grandes nomes na produção de alimentos, haja vista que:

[...] se destaca por fornecer produtos para 180 países e ser o segundo maior exportador mundial de alimentos industrializados. Para se ter uma dimensão da importância desse desempenho internacional, vale registrar que 50% do saldo total da balança comercial brasileira em 2018 veio da indústria da alimentação, de acordo com os dados mais recentes da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA) (FGV, 2019, p. 146).

Araújo (2018) concorda que nos últimos anos as contribuições do agronegócio foram relevantes, motivado pela abertura das portas para as exportações, e esse cenário é o que vem ajudando a balança comercial brasileira e os índices econômicos do país.

Por essa importância histórica na balança comercial, o agronegócio brasileiro vem se consolidando como o setor mais relevante do comércio interno e internacional. De acordo com o Kreter, Pastre e Bastos Filho (2021), em 2020, a balança comercial atingiu mais um recorde, participou com 48% das exportações, sendo altamente superavitário, e contribuiu sensivelmente para evitar déficits comerciais no Brasil. O valor total das exportações brasileiras foi de US\$ 209,92 bilhões com superávit final de US\$ 50,9 bilhões, enquanto as exportações do agronegócio foram de US\$ 87,7 bilhões, decisivos para o saldo balança. No Gráfico 4 a seguir, é possível ver as variações da balança comercial no Brasil por setor de 2010 a 2020.

Gráfico 4 - Saldo da balança comercial do Brasil, agronegócio e demais setores (2010-2020)

Fonte: Kreter, Pastre e Bastos Filho (2021, p. 1).

Um estudo feito pela Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas (SIRE), apresenta um retrato do mercado internacional do agronegócio, tanto na produção como na exportação, em um período de 20 anos. Esse estudo revelou que o Brasil ganhou posições importantes, tornando-se o quarto maior produtor de grãos (arroz, cevada, soja, milho e trigo) do mundo, responsável por 7,8% da produção mundial, ficando atrás somente da China, dos Estados Unidos e da Índia. O estudo apresenta, ainda, o Brasil como o segundo maior exportador de grãos do mundo, que representa 19%, cerca de 1,1 bilhão de toneladas de grãos exportados, para uma produção de 239 milhões, e uma exportação de 123 milhões de toneladas de grãos (CONTINI; ARAGÃO, 2021). Nas Tabelas 2, 3 e 4 a seguir, é possível identificar o ranking do Brasil em relação a outros países, como um dos maiores produtores e exportadores de grãos.

Tabela 2 – Ranking de produção de grãos no mercado internacional

Mundo	1º EUA	2º China	3º Índia	4º Brasil	5º Argentina	6º Rússia	7º França	8º Indonésia	9º Canadá	10º Ucrânia	
2020	3.054	570	585	264	239	133	129	64	71	65	79
	-	18,7%	19,2%	8,6%	7,8%	4,4%	4,2%	2,1%	2,3%	2,1%	2,6%
2000/ 2020	50.735	9.980	9.461	4.523	3.124	1.868	1.751	1.319	1.189	1.107	1.039
	-	19,7%	18,6%	8,9%	6,2%	3,7%	3,5%	2,6%	2,3%	2,2%	2,0%

Fonte: Contini e Aragão (2021, p. 5).

Na Tabela 2, em 2020, verifica-se que o Brasil está em quarto lugar no ranking mundial de produção de grãos, atrás apenas dos Estados Unidos, China e Índia.

Tabela 3 – Ranking de exportação de grãos no mercado internacional (Ton.)

Mundo	1º EUA	2º Brasil	3º Argentina	4º França	5º Canadá	6º Ucrânia	7º Rússia	8º Austrália	9º Índia	10º Alemanha	
2020	644	139	123	51	29	33	53	52	20	14	10
	-	21,6%	19,0%	8,0%	4,5%	5,2%	8,3%	8,10%	3,1%	2,1%	1,5%
2000- -2020	9.095	2.481	1.150	752	611	501	484	468	420	213	210
	-	27,3%	12,6%	8,3%	6,7%	5,5%	5,3%	5,1%	4,6%	2,3%	2,3%

Fonte: Contini e Aragão (2021, p. 6).

A Tabela 3 mostra que em 2020 o Brasil está em segundo lugar no ranking de exportação de grãos, em total de toneladas, atrás apenas dos Estados Unidos.

Tabela 4 – Ranking de exportação de grãos no mercado internacional (US\$)

Mundo	1º EUA	2º Brasil	3º Argentina	4º França	5º Canadá	6º Índia	7º Austrália	8º Tailândia	9º Ucrânia	10º Rússia	
2020	166	36	37	10	6,1	8,4	8,3	4,4	4,7	10	10
	-	21,5%	22,2%	5,9%	3,7%	5,0%	5,0%	2,7%	2,8%	5,9%	5,9%
2000- -2020	2.812	773	419	193	164	153	114	112	100	99	99
	-	27,5%	14,9%	6,9%	5,8%	5,4%	4,1%	4,0%	3,6%	3,5%	3,5%

Fonte: Contini e Aragão (2021, p. 7).

E por último, na Tabela 4, pode-se ver que em 2020 o Brasil fica em segundo lugar no total de valor financeiro comercializado, em dólares americanos, no ranking das exportações mundiais.

A produção de grãos no Brasil teve uma evolução desde a década de 1990. Naquela época a produção de grãos girava em torno de 57,8 milhões de toneladas, para uma área plantada de 37,8 milhões de hectares. Em 2017, houve um salto na produtividade e no rendimento das culturas, a produção aumentou para 240,8 milhões de toneladas de grãos, para uma área plantada de 61,4 milhões de hectares (ARAÚJO, 2018). Em 2020, segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2021), a produção de grãos chegou ao patamar de 262,1 milhões de toneladas, para uma área de 68,7 milhões de hectares.

A geração de empregos também é um importante indicador para o agronegócio. Todos os setores que compõem o agronegócio contribuem consideravelmente na geração empregos.

No Brasil, estima-se que ele emprega próximo a 1/3 (um terço) da população economicamente ativa, ou seja, cerca de 36 milhões de pessoas. Além disso, 45%

dos gastos das famílias brasileiras são com produtos procedentes do agronegócio (ARAÚJO, 2018).

Assim, percebe-se que o agronegócio vem contribuindo e ajudando a transformar o Brasil, ele “[...] responde por um em cada três reais gerados no país [...]” (SPAREMBERGER; BÜTTENBENDER; ZAMBERLAN, 2019, p. 23), além de promover o desenvolvimento, gerando valor, distribuindo renda e diversos outros benefícios sociais. “O agronegócio brasileiro é uma atividade próspera e rentável [...]” (SPAREMBERGER; BÜTTENBENDER E ZAMBERLAN, 2019, p. 22).

Nesse sentido, é possível observar o papel do agronegócio na formação da riqueza de um país e o quanto ele pode trazer de desenvolvimento socioeconômico interno. Os indicadores evidenciam as contribuições ao valor do PIB com um crescimento de maneira exponencial, superando todas as projeções, fato relevante, uma vez que, conforme dados apresentados, existe uma grande demanda mundial por alimentos.

As contribuições do agronegócio fizeram as organizações agropecuárias aprenderem importantes lições. A primeira delas é dar valor à cadeia produtiva, pois ela mostra os caminhos que vão desde o planejamento financeiro para início da produção, até a comercialização dos produtos, inclusive permite inovar e obter maior competitividade. A segunda lição motiva a necessidade de mudança na maneira de gerir a agricultura. É a utilização de ferramentas de gestão nos processos e atividades produtivas (FGV, 2019).

Nesse cenário econômico do agronegócio, cada segmento contribui com uma parcela de valor, seja no setor de serviços, agropecuário, indústria ou insumos, mas todos com elevado grau de importância, uma vez que representam e formam a cadeia produtiva do agronegócio. Portanto, é necessário compreender como se constitui essa cadeia produtiva.

4.3 Setores Produtivos do Agronegócio

O agronegócio vem se destacando na economia do país, e isso pode ser visto nos indicadores apresentados e evidenciados nas taxas de crescimento que vem se mantendo estável ao longo dos últimos anos.

Para Neves (2012), esse crescimento está sendo motivado devido às organizações que atuam no segmento do agronegócio brasileiro, pois entenderam

que, para evoluir, é preciso investir em todas as etapas da cadeia produtiva, desde a produção, a transformação, até a distribuição, de todos os seus produtos, sejam grãos, fruta, carne, leite ou qualquer outro.

Fica claro que as organizações do agronegócio só vão prosperar se buscarem coordenar e articular toda sua cadeia de produção (FGV, 2019).

Conforme apresentado sumariamente na seção 4.1, a cadeia produtiva do agronegócio é a base para formação de um sistema que interliga todos os componentes econômicos desde antes a produção até o consumidor final.

De acordo com Araújo (2018, p. 35),

A concepção de sistemas agroindustriais ou de cadeias produtivas, ou de cadeias de valor, visualiza o agronegócio de forma integrada e inter-relacionada entre os diversos agentes que o compõem, bem como as atividades efetuadas entre si.

Portanto, um sistema que é constituído por um conjunto de agentes que estão interconectados por fluxos. A Figura 10 mostra o sistema desde seu início, que envolve a formação de capital e informações, insumos e serviços, produção agropecuária, industrialização, distribuição até a entrega dos produtos ao mercado consumidor (ARAÚJO, 2018).

Figura 10 – Fluxo de operação e comercialização do agronegócio



Fonte: Araújo (2018).

Araújo (2018) esclarece que é preciso analisar e compreender que o fluxo tem que ser visto sob três diferentes perspectivas: de operações produtivas e comerciais, de recursos financeiros e de informações. O fluxo de operação e comercialização do agronegócio é o caminho que precisa ser percorrido, conforme mostrado na Figura 10, que inicia o montante da produção, desde insumos e serviços, até que os produtos cheguem ao mercado consumidor, seguindo uma lógica operacional. No entanto, existe um fluxo financeiro e de informações, intrínseco, que acontecem no sentido contrário. Isso quer dizer que as organizações do agronegócio precisam avaliar o fluxo

de caixa e as informações que possui, para só produzir o que o mercado é capaz de consumir.

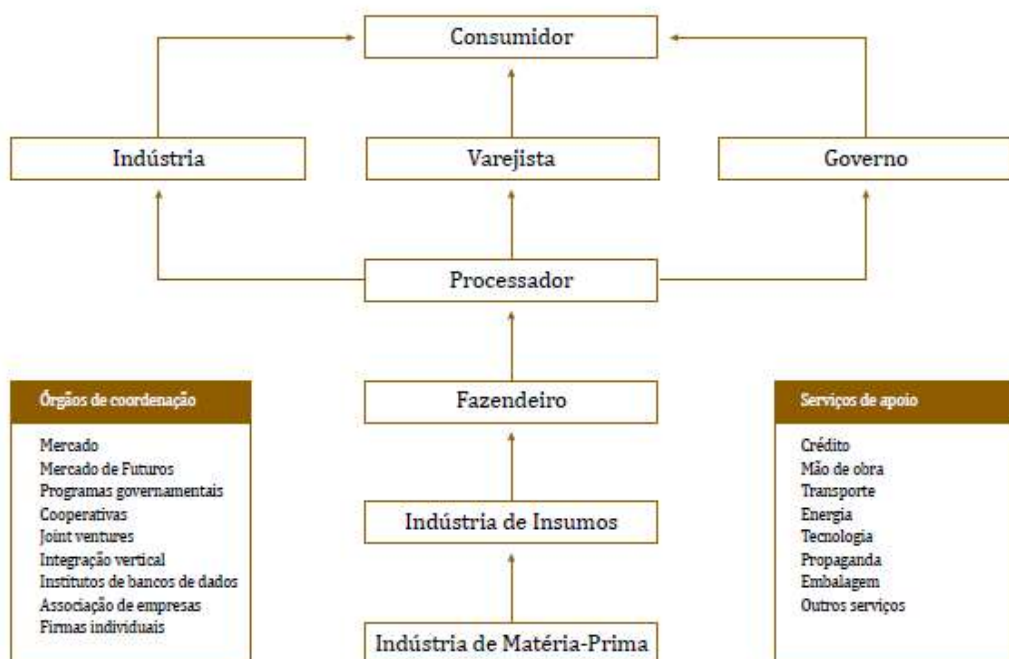
Nesse ponto, é preciso analisar o que tem por traz do fluxo mostrado na Figura 10. O fluxo mostra as operações principais da cadeia produtiva, mas é preciso que as organizações do agronegócio olhem inicialmente para o mercado, onde vai colocar o seu produto, e a partir daí planejar os recursos financeiros para suportar as operações da cadeia.

Neves (2012) faz referência à cadeia do agronegócio de modo figurado, usando alguns termos para explicar como o sistema se inter-relaciona. Para o autor, o agronegócio engloba os setores denominados,

‘[...] antes da porteira’, que são os fornecedores de insumos (máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, sementes, tecnologia, etc.), o setor “dentro da porteira”, com as atividades das unidades produtivas, e o setor “após a porteira”, incluindo o armazenamento, beneficiamento, industrialização, embalagem, distribuição, consumo de produtos alimentares, fibras e produtos energéticos provenientes da biomassa (NEVES, 2012, p. 14).

A Figura 11, exemplifica por meio de um fluxo, como as cadeias produtivas do agronegócio se relacionam.

Figura 11 – Fluxo da cadeia produtiva do agronegócio



Fonte: Neves (2012, p. 15), com base em Shelman (1991).

A Figura 11 apresenta um fluxo que mostra que o agronegócio é composto por diversos sistemas agroindustriais, e que pode constituir-se dos mais variados tipos de produtos, de origem vegetal ou animal. Nele, as relações entre os setores acontecem em um ambiente com várias organizações e instituições.

Quanto aos tipos de produtos, o agronegócio brasileiro possui mais de 300 espécies de cultivos e envia para o mundo mais de 350 tipos de produtos que chegam a cerca de 200 países consumidores de produtos da agricultura (EMBRAPA, 2022). “Isso levou o país a consolidar sua liderança na produção de algumas das principais *commodities* agrícolas” (ANDREOLI; PHILIPPI JUNIOR, 2017, p. 123).

Segundo Tavares *et al.* (2018), a palavra *commodities* possui origem inglesa, com significado de mercadoria, que fazem parte de uma mesma categoria de produtos, padronizados, considerados básicos, com baixo grau de transformação e pouco valor agregado. Neves (2012, p. 93), concorda que “[...] *commodities* são, por definição, produtos padronizados e não-diferenciados, nos quais o produtor não tem poder de fixar preços [...]”.

De acordo com os autores Neves (2012) e Tavares *et al.* (2018), as *commodities* são mercadorias que podem ser negociadas globalmente, e normalmente é comercializada em bolsas de mercadorias (MARTINS; MARTINELLI, 2010). No Brasil, as principais *commodities* são soja, milho, arroz, algodão, café, laranja, fumo, celulose, leite e grande parcela de carnes comercializadas (NEVES, 2012; TAVARES *et al.* 2018).

O Brasil é um grande produtor e exportador de *commodities*, o que se deve a produção em grande escala, com o uso de tecnologias de alta qualidade e baixo custo de produção. O perfil da produção muda de uma região para outra. Cada região, conforme sua característica, pode contribuir com um tipo de produto. Um exemplo é a região Centro-Oeste, onde a predominância é lavoura de soja e algodão. No Sul do país, são as culturas de trigo e soja que predominam. Na Região Sul, as raças de gado predominantes na pecuária de corte são Angus e Hereford, já no Centro Oeste, se destacam Nelore e Guzerá.

A Tabela 5 seguir, mostra o volume das principais *commodities* exportadas pelo Brasil entre 2018 e 2020 (TAVARES *et al.*, 2018).

Tabela 5 – Brasil – exportações totais setores do agronegócio (Em milhões t e %)

Setores	Peso (milhões t)			
	2018	2019	2020	▲ 2019-2020
1. Soja em grãos	83,2	74,1	83,0	12
2. Açúcar de cana ou beterraba	21,3	17,9	30,6	71,3
3. Carne bovina	1,6	1,9	2,0	7,9
4. Celulose	15,2	15,3	16,2	6,0
5. Carne de frango	4,0	4,2	4,1	-1,2
6. Farelo de Soja	16,7	16,7	16,9	1,5
7. Milho	22,9	42,7	34,4	-19,5
8. Café	1,9	2,3	2,5	6,2
9. Algodão	1,0	1,6	2,1	31,7
10. Carne suína	0,6	0,7	1,0	35,5
Demais produto do agronegócio	22,1	22,3	25	12,2
Agronegócio total	190,6	199,7	217,9	9,1
Brasil – exportação totais	706,0	22,3	697,5	2,8

Fonte: Kreter, Pastre e Bastos Filho (2021, p. 2).

A Tabela 6 mostra outro indicador importante, que é a posição do Brasil no *ranking* de *commodities* de produtos exportados. Percebe-se que o país ocupa várias posições em primeiro lugar no mundo na exportação de alguns produtos.

Tabela 6 – Posição do Brasil nas exportações mundiais em 2020, para alguns dos principais produtos exportados

Produtos	Ranking na exportação e posição no share mundial	Número de países-destaques nas exportações brasileiras
Açúcar	1º (34%)	122
Café	1º (29%)	73
Suco de laranja	1º (59%)	66
Complexo de Soja	1º (37%)	89
Carne de frango	1º (28%)	136
Carne Bovina	2º (20%)	117
Milho e Derivados	3º (17%)	100
Carne Suína	4º (7%)	99
Algodão	2º (24%)	27

Fonte: Gilio e Jank (2021, p. 32).

É importante entender como é o funcionamento e o que compõe cada um dos setores desde “antes da porteira”, “dentro da porteira”, e “após a porteira”, ou seja, a cadeia produtiva do agronegócio, que compreende o setor de insumos, produção, industrialização e distribuição dos produtos agropecuários.

Segundo Araújo (2018), o setor de insumos agropecuários compreende tudo aquilo que é necessário à produção agropecuária em geral, tais como: máquinas, implementos, equipamentos e complementos, água, energia, corretivos de solos, fertilizantes, agroquímicos, compostos orgânicos, materiais genéticos, hormônios, inoculantes, rações, sais minerais e produtos veterinários. Quanto ao setor produtivo, consiste na produção propriamente dita, ou seja, envolve desde a preparação para a produção até a aquisição dos produtos disponíveis, sendo subdividido em produção agrícola e a agropecuária.

Quanto ao setor de produção agrícola, abrange diversas atividades e operações desenvolvidas no campo, necessárias a produção como: preparo de solo, tratos culturais, colheita, transporte e armazenagem internos na propriedade, administração e gestão das unidades produtivas para a produção de culturas vegetais. Já o setor pecuário compreende a criação de animais, inclusive aquelas relacionadas ao processo produtivo, produção de alimentos, cuidados com os animais até a venda final de seus produtos (ARAÚJO, 2018).

Por fim, os setores constituídos pela agroindustrialização, conforme Araújo (2018), ocupam-se da distribuição dos produtos agropecuários, ou seja, são os setores “fora da porteira”, que envolvem o consumidor e os diversos componentes econômicos da sociedade (governo, comércio, prestadores serviços, dentre outros). O Quadro 18 a seguir, apresenta uma síntese que caracteriza o que compõem cada um dos setores do agronegócio.

Quadro 18 – Síntese das características setores do agronegócio

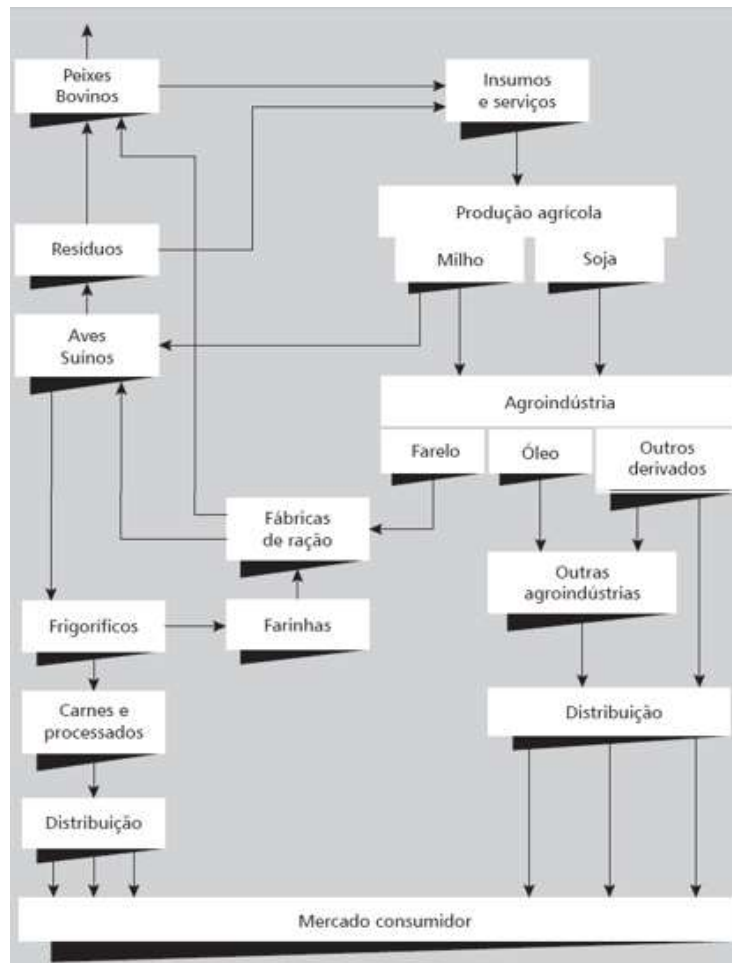
Setor de Insumos	Setor Produtivo	Industrialização e Distribuição
<ul style="list-style-type: none"> ● Máquinas, implementos, equipamentos e complementos: esse insumo existe para cada tipo de atividade ou tamanho de trabalho a ser executado; ● Água: esse insumo natural é indispensável para os processos; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Preparo de solos: são operações para deixar o solo apto e em condições apropriadas para o plantio; ● Plantio: operação que acontece após os solos serem preparados; ● Tratos culturais: atividades realizadas para que a lavoura cresça e se reproduza, por 	<ul style="list-style-type: none"> ● Canais de comercialização: são os caminhos percorridos pelos produtos, que envolve: (nível 1): produtores agrícolas; (nível 2): intermediários; (nível 3) agroindústrias, mercados dos produtores e concentradores; (Nível 4): representantes, distribuidores e vendedores; (nível 5):

<ul style="list-style-type: none"> ● Energia: existem diferentes alternativas de fontes de energia, como: solar, eólica, hidráulica <i>etc.</i>; ● Corretivos de solos: são produtos utilizados para corrigir a deficiência dos solos; ● Agroquímicos: são produtos químicos denominados de agrotóxico; ● Compostos orgânicos: produto obtido pela decomposição de resíduos orgânicos; ● Materiais genéticos: na agricultura, são representados pelas mudas e sementes; na pecuária, tem-se o sêmen e o óvulo; ● Hormônios: utilizados para acelerar atividades biológicas das plantas (fito-hormônios) e dos animais (zoo-hormônios); ● Inoculantes: produtos biológicos para melhorar as características das plantas; ● Rações: são os alimentos para os animais compostos principalmente por sais minerais e vitaminas; ● Produtos veterinários: são os probióticos, antibióticos, vacinas, ectoparasiticidas, endoparasiticidas, estimulantes do apetite e medicamentos diversos. ● Serviços agropecuários: são diversos serviços para atendimento à agropecuária, como: pesquisas agropecuárias; fomento, extensão rural e assistência técnica <i>etc.</i> 	<p>meio do combate a pragas e doenças, irrigação, adubação e limpeza;</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Colheita: é a parte final no campo, pois se trata da retirada dos produtos; ● Pós-colheita: os produtos são transportados e armazenados internamente ou próximo às propriedades; ● Agricultura de precisão: é um tipo de sistema de informação e tecnologia que auxilia no gerenciamento agrícola e em todo o processo produtivo; (planejamento operacional, qualidade operacional, redução de custos, e informações mais precisas); ● Sistemas de criação: os sistemas de criação podem ser intensivos, é a criação de animais (aves, peixes, bovinos, entre outros) de modo mais intensa, grande quantidade em espaços reduzidos; ● Manejo: são atividades e práticas racionalizadas para as criações com o objetivo de produzir animais de modo mais econômico; ● Coeficientes técnicos na agropecuária: são os indicadores técnicos que medem a eficiência para avaliar o desenvolvimento e evolução da atividade (análise das receitas, custos de produção, elevação da produção e eficiência nos processos. 	<p>atacadistas, centrais de abastecimento; (nível 6): supermercados, feiras livres e outros, inclusive exportação; (nível 7): consumidores e (nível 8): importação;</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Agentes comerciais e a formação de preços: são as transações e as comercializações em cada um dos níveis comerciais em que os produtos são comprados e revendidos; ● Agroindústrias: é a etapa de beneficiamento (não altera as características do produto <i>in natura</i>), processamento (são dados alguns cuidados ao produto para que estejam em transformação (muda a forma física <i>in natura</i> do produto, parcial ou total); ● Os registros de agroindústrias: é a necessidade de formalização junto aos órgãos governamentais para o funcionamento de qualquer estabelecimento; ● Logística em agronegócio: é a maneira de gerir a movimentação do produto dentro da cadeia produtiva, e fora do agronegócio; ● Instituições e entidades de apoio à comercialização: são os apoios à comercialização do produto; ● Atuações do governo na comercialização: são os programas e ações governamentais para apoio ao agronegócio.
---	--	---

Fonte: Adaptado de Araújo (2018).

Para melhor entendimento das relações entre os setores de insumos, produtivo, industrialização e distribuição, a Figura 12 mostra um exemplo do setor de soja e milho e como se dão essas inter-relações até o mercado consumidor.

Figura 12 – Integração dos setores agronegócio



Fonte: Araújo (2018, p. 21).

Pode-se verificar na Figura 12 que a produção do milho e da soja está interligada ao montante com a produção de insumos e ao fornecimento de serviços, e à jusante com as agroindústrias e com a produção de animais (suínos, aves, bovinos e outros). A agroindústria transforma os produtos em farelo, óleo e outros derivados, e, no caso do óleo e outros derivados, podem ser direcionados a outras agroindústrias, que, após beneficiado, processado ou transformado, são enviados à distribuição para que cheguem ao mercado consumidor. Quanto ao farelo, vai para as fábricas de ração, que vão produzir os insumos essenciais para a produção animal, como suínos, aves, peixes, bovinos dentre outros. Os resíduos gerados pelos animais, aves e suínos, podem ser utilizados como insumos em forma de alimento, como por exemplo para peixes e bovinos, ou adubos para o milho e a soja. A produção de animais é destinada aos frigoríficos, que geram carnes, processados e farinhas (carne, ossos e sangue), que seguirão para as fábricas de ração, voltando à cadeia produtiva. As

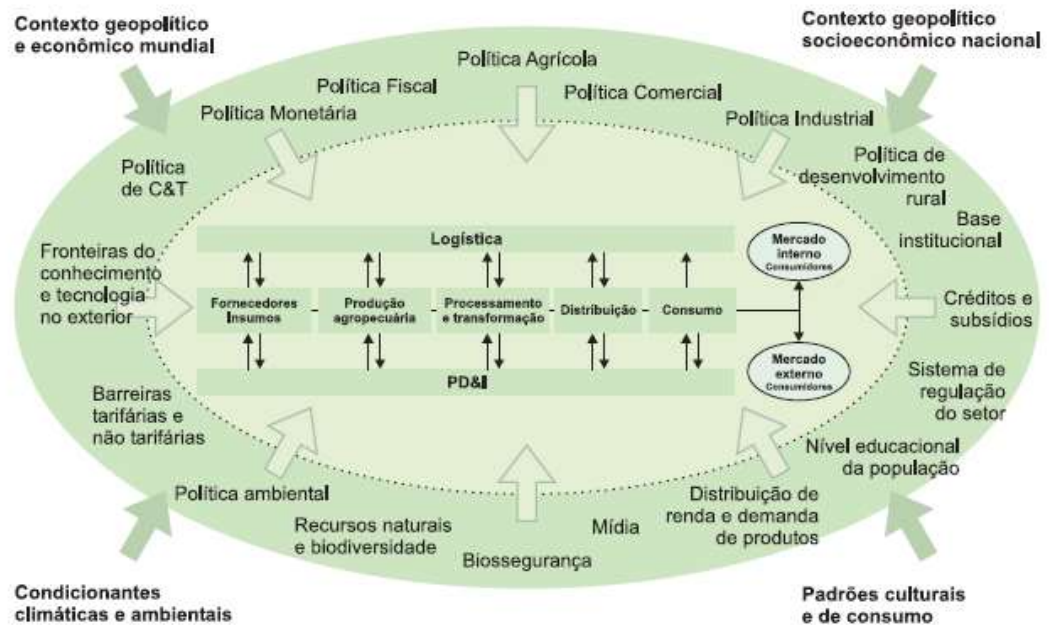
carnes e processados vão para os setores de distribuição, com destino ao mercado consumidor, encerrando a cadeia do agronegócio para esse setor.

Araújo (2018) lembra que o meio ambiente onde o fluxo acontece é constituído por diversas variáveis como as políticas públicas, as socioeconômicas e as ambientais, que muitas vezes vão ajudar ou dificultar o bom andamento do sistema.

Como uma maneira de ampliar esse entendimento, a Embrapa (2003) explica que os setores do agronegócio envolvem fornecedores de bens e serviços, a agropecuária, transformadores, processadores e distribuidores, todos envolvidos desde a constituição dos produtos até a entrega ao consumidor final. Além disso, participam outros setores que operam a logística, como governo, mercados, entidades comerciais, financeiras e serviços. Envolvem também atividades sobre o meio ambiente, que impactam enormemente e devem ser considerados como a geração de resíduos sólidos, líquidos e gasosos. Incluem-se igualmente componentes de pesquisa, desenvolvimento e inovações, sistemas de inteligência competitiva, pesquisadores, financiamento, tecnologia, apoio institucional e entidades educacionais. Todas essas variáveis são impactadas pelo sistema do agronegócio da maneira mais ampla possível, incluindo-se os fatores macroeconômicos nacionais e internacionais.

A Figura 13 apresenta o contexto que influencia os setores do agronegócio e sua cadeia produtiva.

Figura 13 – Fatores que influenciam os setores do agronegócio



Fonte: Embrapa (2003, p. 11).

Quanto aos diversos fatores que influenciam o agronegócio, como pode ser visto na Figura 13, a Embrapa (2003) afirma que é preciso levar em consideração as mudanças e tendências do mercado, a competitividade, além de uma economia cada vez mais globalizada. Se atentar a esses fatores é fundamental, pois, dessa maneira, as organizações do agronegócio podem buscar novas fontes geradoras de vantagem competitiva, dar respostas às novas demandas, além de enfrentar a concorrência no nível mundial que está cada vez mais agressiva.

Portanto, compreender a cadeia produtiva do agronegócio e os fatores que possam influenciar o seu desenvolvimento é fundamental para evoluir e coordenar ações articuladas com todos os setores, insumos e serviços, produção agropecuária, industrialização, distribuição e comercialização dos produtos, interligando todos os agentes econômicos.

Verifica-se que, ao explorar esses conceitos de cadeia produtiva, as organizações do agronegócio podem elevar o nível de seus produtos aos princípios de *commodities* e experimentar outros mercados, inclusive os internacionais, algo que já é uma realidade no Brasil e no mundo.

Desse modo, em tempos de rápidas mudanças, o desafio do agronegócio é continuar a crescer e se desenvolver de uma maneira sustentável, quebrar conceitos,

e, para isso, são necessárias tecnologias para atuar de um modo cada vez mais eficiente, assunto da próxima seção.

4.4 Tecnologias aplicadas ao Agronegócio

O avanço da ciência e da tecnologia, principalmente das tecnologias de informação e comunicação, reduziram barreiras físicas, políticas e culturais em todo o mundo. A globalização possibilitou acesso aos insumos e aos bens e serviços, dando poder e possibilitando às pessoas condições e instrumentos para influenciar e redirecionar os rumos do desenvolvimento tecnológico e na maneira de fazer gestão nas organizações e nos negócios (EMBRAPA, 2014).

De acordo com Scolari (2006, p. 59),

Com a globalização, o comércio internacional de bens e serviços está mais competitivo, a inovação tecnológica permanente e contínua, com descobertas científicas e avanços técnicos significativos, com novos métodos de produção e novos produtos e com muitas cadeias produtivas integradas. Países mais desenvolvidos mantêm elevados investimentos públicos em pesquisa e desenvolvimento e corporações transnacionais investem na geração de novos conhecimentos que possam ser protegidos por meio de mecanismos legais e liberados para uso em diferentes setores da economia por meio de contratos comerciais [...].

Considerando esse cenário global, o agronegócio é um dos setores da economia que mais tem investido em inovações e tecnologias, por isso se tornou um dos setores mais competitivos do comércio mundial com seus produtos agropecuários (SCOLARI, 2006). Segundo Neves (2012, p. 372), “a agricultura tem visto grandes avanços devido à adoção de tecnologias [...]”.

Para MPrado Agronegócios (2018, apud TAVARES *et al.*, 2018), as tecnologias foram incorporadas ao agronegócio com o propósito de viabilizar uma melhor gestão de custos e recursos das colheitas. Seus benefícios vão além da administração financeira, contábil ou de suprimentos, pois estão associados ao planejamento na hora de decidir qual a melhor lavoura a ser plantada, a aquisição e a aplicação de produtos sem desperdícios, o manejo de situações adversas como pragas, e a aplicação dos equipamentos.

A aplicação da tecnologia no agronegócio resultou em mudanças e transformou a economia e o meio rural com a valorização do capital humano, o desenvolvimento de novos produtos, o progresso no gerenciamento dos negócios agropecuários, o aumento da produtividade, gerando, assim, riqueza e renda e, conseqüentemente,

melhorando a qualidade de vida de todos que trabalham no campo (ZUIN; QUEIROZ, 2019).

Como pode-se ver, as tecnologias avançaram no setor do agronegócio e vêm transformando a maneira das organizações conduzirem suas operações. Percebe-se que é um processo de intensa profissionalização das atividades, seus benefícios são inúmeros, mas a valorização do ser humano é o que tem de maior relevância nesse contexto.

Zylbersztajn, Neves e Caleman (2015) confirmam que as tecnologias estimulam os setores do agronegócio a se profissionalizarem, uma vez que propicia uma maior eficiência nas atividades, utilizam equipamentos automatizados em grande escala, sistematizam o processo produtivo, desde o plantio até a colheita, aumentando assim o nível de produtividade.

Além disso, a introdução de tecnologias, a mecanização, o melhoramento genético e o uso racional de defensivos e fertilizantes têm contribuído com outros avanços no setor do agronegócio e proporcionado um aumento real na produtividade (MICELI, 2017).

Historicamente, o início da transformação tecnológica na agricultura se deu entre a década de 1960 e 1970, após o advento da Revolução Industrial, que condicionou a dinâmica da inovação e possibilitou a revolução tecnológica nas décadas seguintes. Esse marco histórico foi denominando de Revolução Verde, um período de internacionalização do modelo de produção agropecuário, uso intensivo de insumos e tecnologias (EMBRAPA, 2003).

A revolução verde conseguiu resultados expressivos em termos de aumento da produção de alimentos, pois, com a utilização de novas tecnologias e a modernização geral das atividades no campo, houve um ganho de eficiência na agricultura em termos de produção em larga escala que movimentou a economia mundial (NEVES; ZYBERSZTAJN; CALEMAN, 2015). “Com a revolução verde, foi possível atender uma demanda crescente de alimentos e obter ganhos espetaculares de produtividade [...]” (BATALHA, 2021, p. 394).

Observa-se que a revolução verde foi um marco na história que propiciou inovação e deu início às transformações que ocorreram, abrindo caminho para que as tecnologias evoluíssem a uma velocidade sem precedentes.

Devido a essas transformações, no Brasil, na década de 1970, inicia-se um movimento de implementação de políticas públicas para poder viabilizar as

transformações que a revolução verde trouxe, sendo: crédito rural, assistência técnica, pesquisa e desenvolvimento para a agricultura tropical, e políticas para criação de indústria de insumos (defensivos agrícolas, fertilizantes, dentre outros). Além disso, a busca por novos conhecimentos e a formação de uma estrutura sistêmica em Planejamento, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) levaram o país a investir em ciência, tecnologia e inovações e na formação de pessoas, para obter ganhos em produtividade e se tornar competitivo (EMBRAPA, 2003).

Nesse período, ainda segundo a Embrapa (2003), algumas ações foram importantes para impulsionar o desenvolvimento de uma estrutura para ajudar a alavancar as tecnologias no agronegócio como a criação da Embrapa em 1973 para dar apoio técnico e administrativo às unidades agropecuárias, à estruturação e integração de um sistema de pesquisa estadual, que foi dado o nome de Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), e à instalação de um programa de desenvolvimento das pessoas, com treinamentos e parceria com universidades para formação de novos conhecimentos.

A partir desse marco, nas décadas seguintes já foi possível perceber a evolução na produtividade, que, segundo Neves, Zybersztajn e Caleman (2015, p. 282),

A partir da década de 1990, o agronegócio brasileiro apresentou uma aceleração nas taxas anuais de crescimento na produção, principalmente por meio de ganhos em produtividade. Os determinantes desse desempenho foram crescimento da demanda externa por grãos, recuperação de áreas degradadas, uso intenso de tecnologias de produção, capacitação dos produtores, ambiente institucional favorável e crédito disponível.

Apesar de outros elementos terem contribuído com as taxas de crescimento anuais na produção, o maior determinante para esse desempenho foi a tecnologia, que proporcionou ao agronegócio a possibilidade de ganhos de produção e eficiência. Alguns exemplos podem ser citados, como a biotecnologia, que busca novas variedades de plantas, visando uma maior produtividade e resistência a pragas; as sementes geneticamente modificadas; as novas técnicas e equipamentos para adubação, correção de solo, aplicação de fertilizantes e defensivos agrícolas; o melhoramento genético e os produtos de nutrição animal; a agricultura de precisão com a utilização de GPS; as tecnologias de informação e comunicação que agilizam os processos de comunicação entre os agentes econômicos; as tecnologias para rastreamento de produtos; a tecnologia de informação que propicia a troca de

informação e conhecimentos de maneira eletrônica para ações integradas e um gerenciamento mais dinâmico, dentre outros (NEVES; ZYBERSZTAJN; CALEMAN, 2015).

Segundo Araújo (2018), o progresso tecnológico nas últimas quatro décadas é notável, pois as tecnologias do agronegócio ocuparam espaços na área da engenharia genética, informática, tecnologias agroindustriais, embalagens e outras, sempre acompanhado das linhas de pesquisas mais tradicionais. Um exemplo disso pode ser observado diretamente em uma cadeia produtiva, como a aves e suínos, que pode conter tecnologias em máquinas adequadas à produção em grande escala, utilizar sementes melhoradas, transgênicas com herbicida específico ou sementes híbridas para constituição do farelo de milho que faz parte da alimentação dos animais, tratar dos resíduos com biodigestores para transformação em energia e adubos orgânicos, e outros fatores tecnológicos que estão interligados à cadeia produtiva e que influenciam em todo o processo produtivo.

Chaddad (2017) concorda que, ao longo dos últimos 40 anos no Brasil, o investimento em tecnologia para o setor do agronegócio foi pesado. As tecnologias utilizadas propiciaram novos híbridos e variedades de plantas, melhorias de fertilizantes, novas maneiras de manejo para controle de pragas, doenças e plantas daninhas, o uso de sistemas de plantio direto integrado à produção agropecuária e florestal e tratamentos diferenciados de solos ácidos e pobres que contribuíram com os ganhos de produtividades.

Um ponto importante na aplicação da tecnologia é a definição dos tipos de tecnologias a serem adotados, que, segundo Araújo (2018), vai depender de qual mercado se quer atender, das características dos consumidores e os produtos desejados. A partir daí, pode-se definir as tecnologias que darão suporte à toda cadeia produtiva agroindustrial, isto é, máquinas, equipamentos, instalações civis, procedimentos e métodos técnicos de produção, além do modo de distribuição dos equipamentos, das normas e procedimentos de utilização das tecnologias, dos recursos que serão utilizados para controle do armazenamento e distribuição até os meios tecnológicos utilizados na comercialização dos produtos.

Assim, a tecnologia desempenha um papel importante para transformação da cadeia produtiva do agronegócio, pois permite aplicar recursos de uma maneira equilibrada desde o preparo da terra até a comercialização dos produtos.

Para Batalha (2021), a tecnologia pode promover um equilíbrio entre produtividade e conservação ambiental para uma maior sustentabilidade, contribuindo até mesmo para evitar a escassez de recursos não renováveis, diminuir a poluição e aplicar práticas agrícolas e industriais nos sistemas de modo que possa contemplar a conservação. Para o autor ainda, existem diversas tecnologias, sistemas e práticas específicas classificadas como tecnologias limpas ou sustentáveis, que podem proporcionar maior conservação ambiental, como a agricultura ecológica ou orgânica, agricultura sustentável de baixo uso de insumos externos, sistema integrado de produção, plantio direto, manejo integrado de pragas, adubação verde, rotação de culturas, compostagem, controle biológico, pesticidas naturais, policultura, agricultura alternativa e outros.

Todo esse quadro tecnológico apresentado até aqui, mostra que a tecnologia transforma o contexto do agronegócio e acelera ainda mais a necessidade de todos os setores de sua cadeia produtiva se adaptarem para poder se manter competitivos no mercado.

Não bastasse isso, novas tecnologias de informação e comunicação têm se apresentado e já é uma realidade em diversas propriedades. Existe um movimento que está sendo chamado de agricultura 4.0 ou agronegócio 4.0. São tecnologias que possibilitam uma integração ainda maior nas cadeias produtivas agroindustriais, e isso se deve a uma difusão das tecnologias. Segundo Batalha (2021, p. 42),

[...] Grande parte dos ganhos que estão sendo prometidos pelo que vem sendo chamado de agronegócio 4.0, assim como ocorre na indústria 4.0, vem das novas possibilidades de gestão que ele oferece [...]. Assim, o desafio maior do agronegócio 4.0 parece ser o de combinar novas tecnologias digitais para aumentar a produção de alimentos e outros produtos agroindustriais de forma sustentada. Nesse sentido, novas tecnologias devem permitir mudanças importantes de processo na produção agroindustrial. [...]. Termos como Internet das Coisas (Internet of Things - IoT), computação em nuvem (cloud computing), blockchain, big data, manufatura aditiva, agricultura de precisão, novos sensores e captadores, robôs, entre outros, estarão cada vez mais presentes no agronegócio brasileiro e internacional. Os ganhos advindos e as mudanças que essas tecnologias podem aportar às cadeias agroindustriais são importantes. Como exemplos, entre outros, podemos imaginar a customização na indústria dos alimentos (temperos, molhos, ingredientes, tamanhos etc.) proporcionada por um fluxo de informação aprimorado, distribuição diferenciada e manufatura aditiva; [...]; melhoria dos sistemas de produção com economia de recursos (agricultura de precisão); rastreabilidade total, auditável e transparente a todos; alimentos de conveniência e possibilidade de diferenciação na casa do consumidor; coordenação mais eficiente entre os agentes dos sistemas de produção; embalagens inteligentes [...].

Dessa maneira, o domínio apurado dessas novas tecnologias poderá possibilitar que as organizações do agronegócio aprimorem seus processos de negócios, pois essa tecnologia permite o acesso a informações em toda cadeia, desde a origem da semente, datas do plantio e da colheita, insumos utilizados e localização da área do plantio, em suma, são novos avanços da tecnologia, que se aplicados à produção vão gerar ganhos além daqueles vistos até hoje com a mecanização (ANDREOLI; PHILIPPI JUNIOR, 2021).

As Figuras 14 e 15 a seguir mostram uma ideia dessa agricultura 4.0 e a integração tecnológica na cadeia produtiva do agronegócio.

Figura 14 – Fazenda inteligente na agricultura 4.0



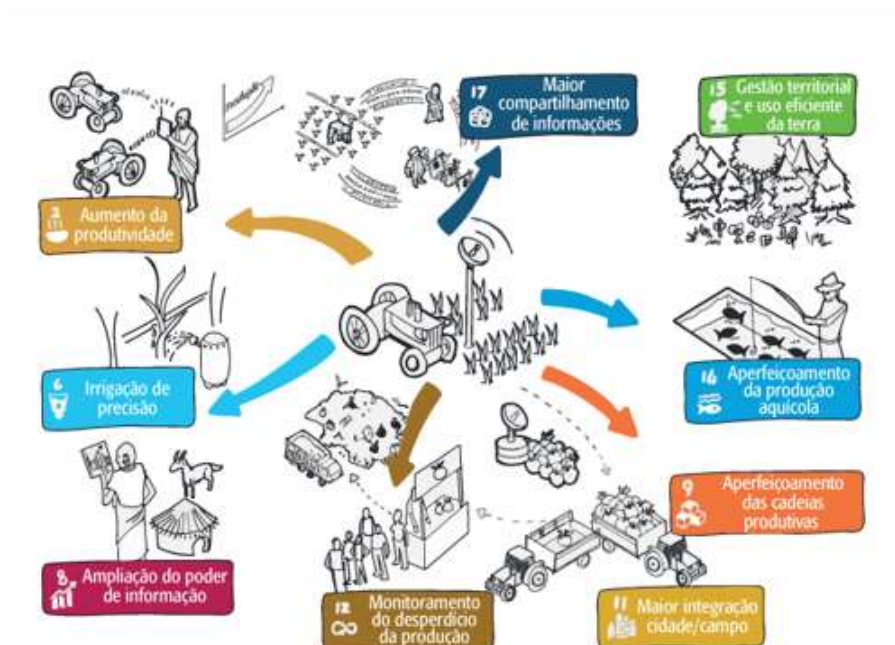
- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Tratores guiados por GPS permitem melhor uso do solo 2. Drones não apenas levantam informações, mas também são capazes de auxiliar na pulverização e irrigação de precisão 3. Dispositivos monitoram em tempo real informações sobre as condições do rebanho | <ol style="list-style-type: none"> 4. Maquinários robotizados (<i>agribots</i>) realizam tarefas automatizadas 5. Monitoramento dos dados gerados facilita o processo de tomada de decisão 6. Uso de satélites para georreferenciamento e mapeamento com imagens |
|---|---|

Fonte: Andreoli e Philippi Junior (2021, p. 14), com base em CEBDS (2019).

A agricultura 4.0 utiliza as tecnologias computacionais de elevado desempenho, computação em nuvem, conectividade entre aparelhos móveis, comunicação de máquina com máquina, rede de sensores e tecnologia de informação e comunicação para processar grandes volumes de dados por meio de métodos e soluções analíticas para dar suporte na tomada de decisões (MASSRUHÁ; LEITE, 2017). Além disso, por meio dos sensores automatizados e conectados em rede,

possui a capacidade de gerenciar veículos, drones, robôs e animais de longas distâncias (ESPERIDIÃO; SANTOS; AMARANTE, 2019).

Figura 15 – Contribuições da agricultura 4.0 no agronegócio



Fonte: Andreoli e Philippi (2021, p. 14), com base em United Nations Global Compact (2018).

Com a chamada internet das coisas (*Internet of Things – IoT*), as máquinas e os componentes estruturais se conectam, com possibilidade de receber instruções, informar situações, praticar e gerenciar operações com base em informações recebidas a vários quilômetros de distâncias, rastrear produtos pelo mundo, ou mesmo identificar problemas nas lavouras como pragas ou doenças. Além disso, produz negócios, contribui para elevar os índices de produtividade, aumenta a eficiência de insumos, reduz custos e possibilita diminuição de impactos ambientais. (MASSRUHÁ; LEITE, 2017).

Por fim, essa agricultura exigirá muito mais das ciências e tecnologias, para um uso cada vez mais sustentável dos recursos naturais, principalmente a água, maior aproveitamento das áreas, ou seja, produzir mais com menos para atender às demandas da população mundial e crescente (ANDREOLI; PHILIPPI JUNIOR, 2021).

As tecnologias já são uma realidade no setor do agronegócio, e seus benefícios são inúmeros, pois possibilitam o aumento de produtividade, reduzem barreiras físicas e comerciais, além de viabilizar uma melhor gestão dos recursos necessários à

produção e à comercialização. Além disso, verifica-se o grande número de possibilidades que a tecnologia proporciona, como o desenvolvimento de novos produtos, melhoramento genético, uso racional de defensivos agrícolas, a agricultura de precisão, rastreamento de produtos, dentre outros.

Portanto, todo esse aporte tecnológico precisa ser empregado nas organizações do agronegócio de maneira consciente, conforme as características de cada cadeia produtiva, para que a tecnologia possa promover um equilíbrio no sistema produtivo e uma integração maior nas cadeias produtivas. Além do mais, o domínio dessas tecnologias permite às organizações do agronegócio um processamento de grandes volumes de dados que produzem informações e geram novos conhecimentos que precisam ser valorizados e gerenciados.

4.5 Conhecimento no Agronegócio

O contexto do agronegócio apresentado até o momento evidencia a importância que esse sistema tem na integração dos diversos setores da cadeia produtiva agropecuária e impõe a essas organizações novos tipos de comportamentos e de conhecimentos, que vão desde o desenvolvimento de modelos inovadores de gestão a sistemas de qualidade, com um único propósito de ampliar sua capacidade competitiva.

[...] Nessa trajetória, o que as empresas constatam é que as pessoas são as únicas fontes geradoras de conhecimento e que, tanto elas quanto o conhecimento que produzem, são os principais fatores de competitividade organizacional (TORRES; PIEROZZI JÚNIOR, 2010, p. 6).

É possível imaginar o volume incalculável e o valor inestimável de dados, informações e conhecimentos agropecuários gerados, difundidos, reutilizados e recombinados, e a presente necessidade de se definir processos sistêmicos de gestão para captar, organizar, tratar, armazenar, acessar e disseminar todo o conteúdo (MASSRUHÁ, 2014).

Através de dados e informações pode-se transformar a produção agropecuária, tornando-a sustentável. Para isso, é preciso envolver toda a cadeia de produção vegetal e animal, setores produtivos, governo e organizações do setor, e promover uma ampla discussão e mobilização de seus participantes, e por meio do

conhecimento aplicar novas práticas na agricultura que vão contribuir para um desenvolvimento sustentável do negócio (FGV, 2019).

De acordo com Contini e Reifschneider (1999, p. 2),

Na história da humanidade, em particular neste século, o conhecimento teve amplas aplicações na agricultura, entendida como a "arte" de produzir alimentos, fibras e outras matérias-primas renováveis. Conhecimentos foram transformados ou incorporados em tecnologia aplicada ao sistema produtivo na forma de produtos físicos como sementes e máquinas ou em novos processos de produção. Embora seja difícil uma classificação, devido à complementariedade, interfaces e complexidade das recentes descobertas, para fins analíticos, podem ser distinguidos três tipos básicos de tecnologia: 1) biológica; 2) mecânica; e, 3) organizacional.

Como se percebe, o conhecimento é fundamental para desenvolvimento de toda a cadeia produtiva do agronegócio, e o seu gerenciamento é a melhor maneira de usá-lo com eficiência e eficácia.

Para Contini e Reifschneider (1999), o conhecimento sistematizado, ou seja, a combinação das melhores práticas de produção agropecuária, são essenciais para um aumento na produtividade de maneira sustentável.

Tavares *et al.* (2018) afirma que todo conhecimento é extremamente importante para as propriedades agropecuárias, e a quantidade e o nível de informação é que vão determinar a qualidade do planejamento e, posteriormente, sua gestão. Portanto, quanto maior o volume de informações (técnicas, insumos, custos, área a ser plantada, entre outros), e a maneira como são feitas as análises, melhor será a apropriação de recursos e requisitos indispensáveis para o planejamento.

Segundo a Embrapa (2014), as organizações que atuam no agronegócio só terão sucesso se tiverem capacidade para se adaptarem a um novo ambiente de tecnologia e conhecimento. Esses dois elementos são vitais para possibilitar inovações, novas estratégias, visão para outras oportunidades e eficiência no gerenciamento de pessoas para que possam agir rapidamente na solução de problemas.

Assim, aplicar a GC no contexto das organizações do agronegócio pode ser considerado estratégico, uma vez que possibilita ampliar as capacidades da cadeia produtiva. Por isso, é necessário proporcionar um ambiente organizacional que favoreça o compartilhamento das informações e conhecimentos, que possam gerar ideias e inovações.

Segundo a Embrapa (2014), é preciso construir uma relação com todos os agentes do processo de produção, com vista à propagação, à mediação e ao acesso fácil e seguro às informações e ao conhecimento. Além disso, o conhecimento deve ser tratado tanto como elemento estratégico quanto como ferramenta, que pode gerar valor à toda cadeia produtiva do agronegócio.

Destarte, é essencial para as organizações do agronegócio valorizarem o conhecimento, pois além de ser um dos principais ativos, o conhecimento pode trazer desenvolvimento técnico-científico, reduzir incertezas, buscar oportunidades e disponibilizar insumos para tomada de decisões mais eficientes e eficazes nos processos decisórios da organização (EMBRAPA, 2014).

Dessa maneira, verifica-se que as organizações que atuam no agronegócio precisam ter uma visão voltada à GC, pois são processos que ajudam na evolução e nas exigências do mercado.

De acordo com a Embrapa (2014), além da GC, é preciso construir uma rede de relacionamentos, conectando os diversos setores da cadeia produtiva, para que o conhecimento seja compartilhado e possa contribuir para superar barreiras interorganizacionais, principalmente aquelas que dizem respeito às inovações. Sendo assim, para que a cadeia do agronegócio evolua,

[...] É fundamental viabilizar sua integração, sua interatividade e sua interoperabilidade com sistemas externos (nacionais e mundiais), seguindo a tendência internacional de acesso aberto ao conhecimento científico, ampliando o compartilhamento de informações e de conhecimento entre os entes das cadeias produtivas do setor [...] (EMBRAPA, 2014, p. 143).

Pode-se inferir que as cadeias produtivas do agronegócio são um imenso oceano para integração de conhecimentos, uma vez que operam em um universo sem fronteiras, e com grandes possibilidades de compartilhamento de conhecimentos.

Segundo Batalha (2021), além do compartilhamento do conhecimento, a cadeia produtiva oferece benefícios que promovem alinhamentos estratégicos e de competências organizacionais entre os componentes do sistema do agronegócio. O autor aponta, ainda, alguns fatores organizacionais necessários e condicionantes a esse compartilhamento, são eles:

- Compartilhamento de conhecimento e informações: as áreas funcionais devem trocar informações entre as pessoas, e para isso deve haver uma motivação para compartilhar e comunicar o conhecimento (tácito e implícito);

- Apoio da alta administração: compromisso da liderança em promover a integração e estar preparado para lidar com as resistências internas nos níveis estruturais, cultural e comportamental;
- Equipes multifuncionais: formar equipes com representantes de diversas áreas da cadeia produtiva;
- Planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto: definição conjunta entre as áreas funcionais das políticas, metas e ações, inclusive a resolução de problemas em conjunto;
- Cultura organizacional: adoção de práticas de gestão e o fomento do compartilhamento de conhecimento e informações entre as pessoas e entre as áreas funcionais.

Para Zuin e Queiroz (2019), as cadeias produtivas constituem-se em um ambiente criativo e inovador, pois proporcionam múltiplos pontos de vista, nas ideias e enunciações das pessoas. É o conhecimento expresso na variedade de opiniões sobre rotinas produtivas, que pode, por exemplo, solucionar um problema ou melhorar a produtividade agropecuária.

Portanto, as cadeias produtivas devem buscar informações e conhecimentos, e com inteligência se posicionarem para o desenvolvimento e busca de novos mercados, ofertando soluções únicas e diferenciadas, com serviços agregados e diversificados, disponibilizando produtos inovadores para atender às demandas do consumidor final (NEVES, 2012).

Percebe-se que toda a cadeia produtiva requer uma organização com arranjos estruturais que propiciem o trabalho colaborativo, de uma maneira que as pessoas compartilhem seus conhecimentos, habilidades, experiências, saberes, dentre outros, produzindo novos conhecimentos e soluções que agreguem valor.

No Brasil, a EMBRAPA é uma das maiores referências de apoio estrutural para o desenvolvimento de pesquisas científicas, que procura viabilizar soluções para a melhoria dos produtos agropecuários e a disseminação de conhecimentos. Criada em 1972, a Embrapa é:

[...] uma empresa pública de direito privado, cuja responsabilidade foi a coordenação e a execução da pesquisa agropecuária em todo o território nacional, tendo sido dotada de autonomia e flexibilidade administrativa, características que vinham ao encontro do momento político e econômico do país [...] (GUIMARÃES, 1994, apud TORRES; PIEROZZI JÚNIOR, 2010, p. 12).

Portanto, a Embrapa tem como missão “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira” (EMBRAPA, [2021]). Dessa maneira, seu propósito é entregar a sociedade toda informação e conhecimento produzidos em questões agropecuárias (MASSRUHÁ; LEITE, 2017).

Além de atuar no desenvolvimento e aplicação do conhecimento técnico-científico, as pesquisas da Embrapa objetivam estudos e soluções para: redução dos impactos climáticos na agropecuária e o uso dos recursos naturais; melhoramento genético de animais e plantas; estudos sobre o comportamento epidemiológico de doenças e pragas, entre outros (MASSRUHÁ *et al.*, 2014).

[...] Nesse contexto, a transversalidade da informação e do conhecimento se consolida e determina que os processos de GI e GC na Embrapa adquiram importância estratégica, visando à garantia não apenas do seu compromisso social, mas também, o apoio contínuo ao desenvolvimento, à competitividade e à sustentabilidade institucionais [...] (MASSRUHÁ *et al.*, 2014, p. 239).

Para Torres e Pierozzi Júnior (2010), a Embrapa estabeleceu um novo modelo organizacional para o agronegócio. Com o desafio de intensificar a pesquisa científica e aumentar a produtividade agrícola, precisou gerar novos conhecimentos adaptados às necessidades do país e acelerar o período de aplicação desse novo conhecimento para os agricultores. Entre as principais atribuições estão: pesquisas para produtos prioritários; promover trabalhos entre equipes multidisciplinares e organizar todo conhecimento científico agropecuário. Para os autores, é necessário que haja uma interdisciplinaridade, integração e transversalidade, como elementos centrais na formação de conhecimentos.

Miceli (2017) ressalta que um trabalhador do setor do agronegócio precisa ter um olhar crítico e uma preocupação em sempre estar buscando novos conhecimentos, principalmente pelo advento das novas tecnologias, pela necessidade de aumento da produtividade, e devido à competitividade que o setor vem sofrendo, na busca de melhores condições de oferta de seus produtos.

Neves (2012) reforça que é preciso um novo olhar, o agronegócio exige que o conhecimento seja difundido e compartilhado em redes integradas e conectadas, em um ambiente tecnológico com recursos digitais e de comunicação muito mais abrangentes (NEVES, 2012).

Como pode-se ver, o sucesso do agronegócio tem uma relação direta com a capacidade das organizações agropecuárias em adquirir novos conhecimentos, e, assim, inovar, propor mudanças, criar e implementar outros negócios

A GC, aliada aos processos organizacionais, ajudam as organizações a pensar e a agir em conjunto com outras organizações agropecuárias, atualizar os sistemas de produção, criar novas maneiras de apresentação do produto, perceber a necessidade de diversificação das atividades, empregar métodos mais sustentáveis de produção, facilitar a integração com a indústria processadora, entender a importância do estabelecimento de novas parcerias, investir no aperfeiçoamento do capital humano, entre outras coisas (ZUIN; QUEIROZ, 2019). “No novo modelo de negócio, o conhecimento é compartilhado intra e entre empresas [...]” (ZUIN; QUEIROZ, 2019, p. 307).

Como se percebe, as novas demandas para as organizações do agronegócio exigem novos tipos de comportamentos e de conhecimentos. O grande número de dados e informações gerados podem ser transformados em conhecimentos que, se bem gerenciados e aplicados, sejam capazes de possibilitar inovações e novas estratégias para a cadeia produtiva do agronegócio.

Em síntese, a informação e o conhecimento são essenciais para os processos de tomada de decisão, nas organizações do agronegócio podem proporcionar processos estratégicos e de gestão organizacional para garantir a sustentabilidade de todos os setores do ramo.

5 METODOLOGIA

A metodologia proposta para a pesquisa nesta obra é de natureza qualitativa, com características descritiva e exploratória. Quanto aos aspectos da investigação e os procedimentos metodológicos, serão utilizados os chamados “estudos de caso”.

De acordo com Yin (2001), quando se precisa conhecer o “como” e o “porquê”, o estudo de caso é uma das estratégias mais utilizadas, principalmente quando o investigador não detém total controle sobre fatos reais ou mesmo quando esse é ainda inexistente. É um método de investigação importante, uma vez que busca se aprofundar no exame do objeto de estudo da pesquisa.

Para Triviños (1987), o estudo de caso tem por objetivo fornecer um conhecimento aprofundado de uma determinada realidade, e os seus resultados permitem formular hipóteses para o encaminhamento das questões da pesquisa.

Gil (2008) concorda com essa afirmativa e menciona que o estudo de caso consiste em um estudo profundo e exaustivo de objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Segundo o autor, o estudo de caso serve a propósitos, tais como:

- a) exploração de situações da vida real;
- b) preservação das características do objeto estudado;
- c) descrição da situação e do contexto investigado;
- d) formulação de hipóteses ou teorias;
- e) explicação das variáveis de determinados fenômenos em situações complexas.

Dessa maneira, o estudo de caso é adequado para essa pesquisa, uma vez que procura explorar, entender e descrever as situações e os fatos, por meio de dados, informações e observações colhidos junto aos agentes do “universo da pesquisa”.

Existem alguns autores de metodologia que distinguem o estudo de caso em vários tipos. Triviños (1987) caracteriza alguns deles da seguinte maneira:

- Estudos de caso histórico-organizacionais: o pesquisador tem interesse em investigar a vida de uma instituição, que pode ser uma escola, universidade ou organização. O pesquisador deve partir dos conhecimentos existentes sobre a organização e ir em busca de materiais e documentos disponíveis

sobre a vida da organização, que pode ser em arquivos, publicações, estudos pessoais, realizar entrevistas, entre outros;

- Estudos de caso observacionais: é uma categoria típica da pesquisa qualitativa, na qual a coleta de informações se faz por meio da observação, onde os objetos de observação podem contemplar diversos aspectos do ambiente;
- Estudos de caso denominados história de vida: é uma técnica de investigação que utiliza a entrevista semiestruturada, é realizada em uma pessoa com destaque social (ator ou escritor famoso, antigo professor, cientista célebre, políticos de renome *etc.*). A pesquisa procura se aprofundar cada vez mais na história de vida da pessoa.

Nesse sentido, o tipo de estudo de caso aplicado nessa pesquisa trata-se do tipo histórico-organizacional, por ser uma abordagem qualitativa que se limita a investigar uma organização do agronegócio e a influência das pessoas na aplicação dos conceitos dos processos de GC em suas atividades.

A fim de identificar respostas para as indagações de maneira fidedigna e consistente, o estudo pautou-se em abordar pontos importantes que abrangem a delimitação do estudo, a escolha dos principais conceitos, a construção de relações entre os conceitos, a compreensão dos assuntos delineados e a possibilidade de aplicação dos temas na prática. Assim, o conceito “[...] deve ser construído por meio das relações, imbricações, contradições e problemáticas delineadas por meio da leitura do estado da arte na área” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 151).

Portanto, como o método de estudo de caso é exploratório, descritivo e explanatório, seu uso contribui para responder a todos os pontos importantes da pesquisa, pois, segundo Yin (2001), as estratégias desse método buscam atuar no tipo de questão de pesquisa proposto, na abrangência e no controle do pesquisador sobre os comportamentos, com foco nos fatos históricos.

Partindo desses conceitos e do caráter qualitativo da pesquisa, o estudo se preocupa em abordar os aspectos da realidade, procurando compreender as interações sociais e descrever os fenômenos de modo integral, ou seja, todas as características que possam possibilitar mostrar novos ângulos ou dimensões do objeto em estudo e, ainda, fazer o uso de técnicas estruturadas para levantamento de informações.

Esta pesquisa fundamenta-se sob três etapas. A primeira etapa corresponde à revisão bibliográfica a respeito da temática da qual se pode extrair e sintetizar as informações e os conceitos relevantes e necessários para as discussões e delimitações teóricas da pesquisa. Do ponto de vista teórico, pode-se afirmar que foi crucial dentro da pesquisa, pois proporcionou uma visão maior sobre o estudo e os fatos examinados, além de gerar novas ideias e referências para a estruturação e organização do trabalho. Quanto à segunda etapa, constitui-se na formulação de documentos padronizados (formulários de entrevista e observação e questionário), para a coleta de dados, assim como a aplicação dos documentos junto à organização do agronegócio. Por fim, a terceira etapa se concentra na análise dos dados, apresentação e discussão dos resultados.

5.1 Revisão Bibliográfica

Uma das etapas mais importantes de uma pesquisa, tanto teórica como prática, é a revisão bibliográfica, uma vez que é através dela que um pesquisador pode traçar um quadro teórico e conceitual que possibilita dar sustentação à interpretação dos resultados obtidos na pesquisa (MATIAS-PEREIRA, 2019).

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 76),

a revisão da literatura implica detectar, consultar e obter a bibliografia (referências) e outros materiais úteis para os propósitos do estudo, dos quais temos de extrair e recompilar a informação relevante e necessária para delimitar nosso problema de pesquisa [...].

Portanto, a revisão bibliográfica refere-se à fundamentação teórica que um pesquisador pode adotar para resolver o tema de um problema de pesquisa por meio da análise de literaturas publicadas.

Nesse estudo, a revisão bibliográfica foi constituída por meio da construção de um referencial teórico sobre a GC, os processos e pilares da GC, a GC nas organizações, as pessoas e a formação do sujeito cognoscente, o papel das pessoas no contexto organizacional, a influência das pessoas na GC, o agronegócio e sua importância no contexto econômico no Brasil e no mundo, os conhecimentos e as tecnologias aplicadas, de maneira a sustentar toda parte prática da pesquisa, assim como ajudar no desenvolvimento e indicação de novos processos de GC em uma organização do setor do agronegócio.

Dessa maneira, a etapa da revisão bibliográfica teve como propósito possibilitar um maior entendimento sobre como as pessoas podem influenciar nos processos de GC dentro da organização do agronegócio, haja vista serem as únicas fontes de geração de conhecimento, o que pode trazer grandes benefícios e gerar valor ao negócio. O resultado da revisão bibliográfica dessa pesquisa encontra-se nas Seções 2, 3 e 4.

5.2 Pesquisa Descritiva e Pesquisa e Exploratória

A pesquisa descritiva neste estudo constitui-se em descrever os fatos, as situações, o contexto e os eventos, detalhando a maneira como se apresentam. Segundo Gil (2008), o objetivo principal da pesquisa descritiva é descrever as características de um fenômeno e suas variáveis declaradas.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), a pesquisa descritiva busca especificar as características, as propriedades e os perfis de organizações, comunidades, grupos, pessoas, processos, objetos ou qualquer outro fato que se subjugue à análise.

Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental etc. [...] (GIL, 2008, p. 28).

Percebe-se, com isso, que a pesquisa descritiva pode subsidiar com estrutura conceitual e técnica para garantir o sucesso da pesquisa ao propiciar organizar a investigação e análise de documentos, entrevistas e as observações.

Quanto à pesquisa exploratória, a escolha se deu devido à sua amplitude. Os estudos exploratórios ajudam o pesquisador a se familiarizar com os fatos e obter informações mais completas sobre o contexto estudado, estabelece prioridades, identifica novos problemas e sugere novas premissas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Segundo esse autor ainda,

os estudos exploratórios poucas vezes são um fim em si mesmo, eles geralmente determinam tendências, identificam áreas, ambientes, contextos e situações de estudo, relações potenciais entre variáveis; ou estabelecem o “tom” de pesquisas anteriores mais elaboradas e rigorosas. [...] (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013 p. 101).

Portanto, a pesquisa exploratória propicia uma visão geral a respeito de determinado fenômeno, desenvolve, esclarece e permite uma modificação de conceitos e ideias previamente estabelecidos, além disso, formula novas hipóteses

para estudos futuros (GIL, 2008). Logo, a pesquisa exploratória exige do pesquisador uma familiaridade com o ambiente, para que ele possa compreender, clarificar e remodelar os conceitos, construir as inter-relações entre o ambiente e fatos observados, e através de procedimentos sistemáticos que são aplicados para se obter e analisar dados, descrever o objeto de estudo, quantitativamente ou qualitativamente (MARCONI; LAKATOS, 2021).

Nesta proposta de pesquisa, os procedimentos recaem em um estudo de caso, aplicado em uma organização do agronegócio. Marconi e Lakatos (2021, p. 218) observam que esses tipos de estudos exploratórios e descritivos, quando combinados,

[...] têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas, como as obtidas por intermédio da observação participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, aos procedimentos de amostragem flexíveis.

Assim, a pesquisa descritiva-exploratória se mostra uma estratégia de pesquisa bem apropriada para os interesses deste estudo, uma vez que propicia o uso de uma ampla variedade de evidências, como entrevistas, observações e verificação de documentos e arquivos.

5.3 Definição e Caracterização do Campo da Pesquisa

A pesquisa de campo avaliou a Agroterenas S.A., uma organização que atua no segmento do agronegócio, em específico o setor de Recursos Humanos (RH) de uma de suas unidades. O motivo da escolha em especial dessa organização é que ela possui uma tradição no setor agropecuário com experiência de mais de 75 anos. Além disso, cultiva uma diversidade produtos, atuando em diversos segmentos do agronegócio.

Um breve resumo apresenta a organização e um pouco de sua história, a saber:

A história da Agroterenas começa em 1944, muito antes de sua fundação, uma vez que, o seu fundador, que sempre esteve ligado à agricultura, adquiriu uma Fazenda, na cidade de Tarumã, onde foi instalada a primeira usina de açúcar e álcool do Vale do Paranapanema (AGROTERENAS, [2021]).

Com a cisão do Grupo Nova América em 2010, deu origem à Agroterenas, com atuação em produção de cana-de-açúcar, plantação de grãos, laranja *in natura* e suco

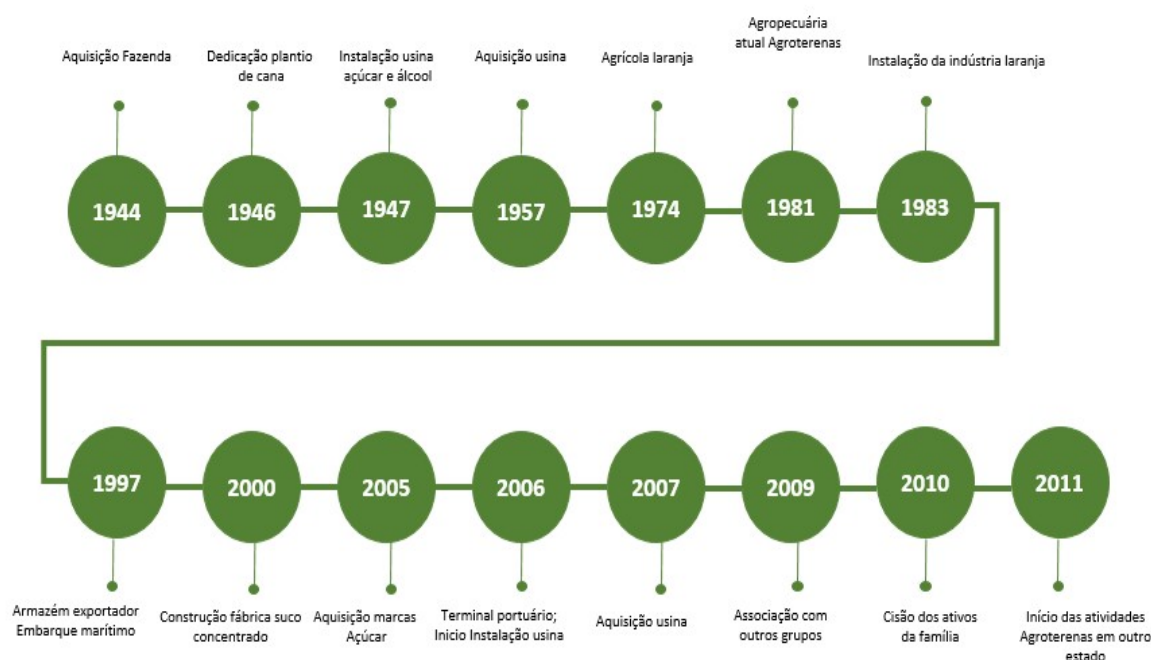
de laranja concentrado congelado (AGROTERENAS, [2021]). A Figura 16 a seguir mostra a evolução histórica da Agroterenas.

Com apenas 11 anos de experiência, mas com uma bagagem histórica de 75 anos, corroborou para sua consolidação no mercado, e para que pudesse construir uma imagem sólida e uma cadeia produtiva bem estruturada.

Atualmente a organização conta com uma cadeia produtiva de quatro unidades e mais de quatro mil colaboradores.

Cabe destacar que a Agroterenas foi ganhadora de prêmios por suas práticas organizacionais, sendo: “Melhores do Agronegócio” da Revista Globo Rural, e nos últimos anos “Melhores & Maiores”, da Revista Exame, por se manter em um *ranking* das melhores do Brasil” (AGROTERENAS, [2021]).

Figura 16 – Evolução histórica da origem da Agroterenas



Fonte: Elaboração própria com base em Agroterenas ([2021]).

A Agroterenas possui seis unidades produtivas, sendo cinco no estado de São Paulo e uma no estado de Mato Grosso do Sul, e mais dois escritórios comerciais no estado de São Paulo. Para suportar todas as suas operações, a Agroterenas conta com um grupo de aproximadamente quatro mil funcionários (AGROTERENAS, [2021]).

Tendo em vista que a organização atua com uma estrutura organizacional e de gestão de modo corporativa, a unidade escolhida para aplicação da pesquisa foi a matriz da organização, com sede na cidade de Maracaí, no estado de São Paulo. O Quadro 19 a seguir mostra um resumo do grupo de funcionários dessa unidade, que possui um total 820 colaboradores, divididos nos seguintes setores:

Quadro 19 – Quantidade de funcionários da unidade de Maracaí por setor.

Setor	Quantidade	Setor	Quantidade
Colheita	170	Financeiro	8
Logística	122	<i>Facilities</i>	24
Preparo	80	Segurança e Saúde do Trabalho/ Recursos Humanos	9
Lavoura	69	Compras	11
Manutenção	132	Almoxarifado	13
Agricultura de Precisão	15	Fiscal/ Contábil	13
Planejamento	53	Tecnologia da Informação	6
Grãos	41	Controladorias	24
Contratos	5	Recursos Humanos	25
Total	687	Total	133
Total Geral	820		

Fonte: Elaboração própria (2021).

Como mencionado, o universo da pesquisa abrange o setor de Recursos Humanos (RH) da organização, que por motivos gerenciais e administrativos da organização, se constitui conforme demonstrado no Quadro 19: 25 funcionários do RH propriamente dito, e 9 funcionários do setor de Segurança e Saúde do Trabalho, que somados perfazem um total de 34 funcionários. Desse modo, o universo da pesquisa pode perfeitamente representar todo o contexto necessário para se obter os dados e as informações de “campo”, para a análise e respostas aos quesitos da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2021), delimitar a pesquisa é muito importante para impedir que o assunto se torne muito extenso e complexo, haja vista que nem sempre é possível envolver a todos nas circunstâncias dos fatos, principalmente quando se trata de fenômenos humanos, organizacionais, econômicos, dentre outros.

5.4 Determinação dos Sujeitos da Pesquisa

Para uma efetividade na pesquisa, tornou-se fundamental selecionar os sujeitos com grande precisão. Foi preciso levar em consideração as características mais relevantes e fazer o uso de técnicas que podem proporcionar uma maior efetividade nas escolhas dos sujeitos (GIL, 2008). Além disso, foi necessário considerar que “[...] nem sempre há possibilidade de pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que deseja estudar, devido à escassez de recursos ou à premência do tempo. [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2021, p. 190).

Tendo em vista isso, a pesquisa selecionou sujeitos que poderiam contribuir para responder as questões formuladas em relação à GC na organização. Nesse caso, adotou-se o método da amostragem que pode ser considerado como significativo para a seleção dos sujeitos. A amostra é uma parcela do universo (população) convenientemente selecionada (MARCONI; LAKATOS, 2021).

De acordo com Triviños (1987, p. 132),

a pesquisa qualitativa, de fundamentação teórica, fenomenológica, pode usar recursos aleatórios para fixar a amostra. Isto é, procura uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo dos indivíduos para as entrevistas etc.), o tamanho da amostra. [...].

Diante disso, os instrumentos de coleta de dados, questionário fechado e o roteiro de entrevistas caracterizado como semiestruturado foram aplicados no setor de RH da organização, sendo nos níveis de liderança e tático/operacional. Os Quadros 20 e 21 projetam os sujeitos que participaram respondendo o questionário ou participando das entrevistas.

Quadro 20 – Sujeitos da pesquisa – Nível de liderança.

Cargo	Quantidade
Gerente recursos humanos	1
Gerente adm. e rec. humanos	1
Supervisor recursos humanos	2
Coordenador adm. pessoal	1
Total Geral	5

Fonte: Elaboração própria (2021).

Quadro 21 – Sujeitos da pesquisa – Nível tático/operacional.

Cargo	Quantidade
Analista folha pagamento SR	1
Assistente administrativo II	1
Analista remuneração JR	1
Analista t & d seleção PL	1
Analista jurídico JR	1
Analista t & d seleção SR	1
Analista remuneração PL	1
Engenheiro segurança do trabalho	1
Técnico segurança do trabalho	3
Médico do Trabalho	1
Auxiliar de Serviços Gerais I	1
Analista benefícios PL	1
Analista comunicação JR	1
Analista comunicação PL	2
Analista adm. pessoal PL	1
Assistente administrativo III	1
Analista adm. pessoal JR	1
Auxiliar de enfermagem do trabalho	1
Técnico em enfermagem do trabalho	1
Enfermeira do trabalho	1
Cozinheiro	5
Motorista de Ambulância	1
Total	29

Fonte: Elaboração própria (2021).

Definido o universo e o sujeito da pesquisa, o estudo se concentrou em formular as estratégias para coleta de dados, uma vez que se trata de uma etapa vital para o processo de análise de dados que será feito posteriormente.

5.5 Coleta de Dados

Os instrumentos de coleta de dados foram definidos com o propósito de se atingir os objetivos da pesquisa e do universo investigado. Além disso, buscou-se proporcionar uma interação entre esse investigador e os sujeitos da pesquisa.

Com isso, pode-se afirmar que “a parte central de um projeto de pesquisa consiste em coletar e analisar os dados. [...]” (FLICK, 2012, p. 105). A coleta de dados é vital na pesquisa qualitativa devido ao seu enfoque aprofundado nos assuntos mais importantes para o esclarecimento da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), a coleta de dados busca obter pontos de vista e perspectivas dos participantes da pesquisa e a análise de objetos, e para isso faz o uso de técnicas de coleta de dados, como entrevistas, questionários, observações, exame de documentos e arquivos históricos, avaliação de experiências pessoais, discussões em grupo, dentre outros.

Portanto, a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se aplica técnicas previamente definidas e instrumentos elaborados com o objetivo de coletar dados. Deve ser feita com um rigoroso controle para evitar erros ou falhas no momento da interpretação dos dados (MARCONI; LAKATOS, 2021). Os autores esclarecem, ainda, que de acordo com o tipo da investigação, de modo geral, as técnicas de coleta são: documental; observação; entrevista; questionário; formulário; medidas de opinião e de atitudes; técnicas mercadológicas; testes; sociometria; análise de conteúdo e história de vida.

No que diz respeito à análise de conteúdo, Marconi e Lakatos (2021) explicam que a coleta de dados também pode ser utilizada com esse método em pesquisas que abrangem estudos exploratórios, exclusivamente em determinados procedimentos, uma vez que propicia a obtenção de generalizações, com o objetivo de produzir categorias referenciais, que podem ser utilizadas em um outro momento.

Dessa maneira, a coleta de dados foi realizada em três etapas junto aos sujeitos que abrangem a pesquisa:

- 1) Entrevista semiestruturada aplicada nos níveis de liderança, que abrange os gerentes, supervisores e coordenadores;
- 2) Questionário fechado aplicado no nível tático/operacional, que envolve os analistas, assistentes, técnicos e auxiliares;
- 3) Observação das rotinas de trabalho através de um roteiro de observação com base no roteiro de entrevistas.

Quanto à entrevista, optou-se por aplicar uma entrevista semiestruturada, uma vez que, segundo ponto de vista de Triviños (1987), em pesquisas qualitativas, a entrevista semiestruturada é um dos principais meios de coletas de dados que o

pesquisador pode usar para investigar. A entrevista semiestruturada, “[...] ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Por sua flexibilidade, a entrevista é eleita como uma das técnicas mais fundamentais de uma investigação nos mais variados campos de pesquisa. É uma forma de diálogo assimétrico, em que uma parte busca coletar dados e a outra contribui com informações (GIL, 2008).

Gil (2008) apresenta no Quadro 22 algumas vantagens da entrevista como técnica de coleta de dados.

Quadro 22 – Vantagens da entrevista.

Atividades base
A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social.
A entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano.
Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.
Não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever.
Possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;
Oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista.
Possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

Fonte: adaptado de Gil (2008, p. 110).

Diferente do roteiro de entrevistas, em que é preciso construir um diálogo com os sujeitos de pesquisa, um questionário é uma maneira de investigação em que o investigador apresenta um número de questões por escrito, com o objetivo de se obter respostas que possam ser comparadas. “Os estudos de questionário têm por objetivo receber respostas comparáveis de todos os participantes. [...]” (FLICK, 2012, p. 110).

Flick (2012) explica ainda que é por esse motivo que as questões, assim como as situações, devem ser apresentadas de um modo idêntico a todos os respondentes.

Dessa maneira, o pesquisador vai conseguir caracterizar, como por exemplo, grupos com seus traços gerais (escolaridade, idade, estado civil *etc.*), e ainda opiniões sugeridas junto aos sujeitos como instrumento auxiliar na busca de informações (TRIVINÓS, 1987).

Para uma efetiva caracterização do contexto, segundo Silva e Menezes (2005), os questionários devem ser objetivos, cada pergunta deve focar em uma única questão para a análise do respondente e conter perguntas apenas relacionadas aos objetivos da pesquisa, com uma série bem ordenada de perguntas, que apresente blocos temáticos e obedeça a uma ordem lógica, com limites em sua extensão para facilitar a compreensão e o seu preenchimento, devendo se ter cuidado com linguagem e interpretações dúbias, e ainda estar acompanhado de instruções que possam esclarecer e ressaltar o seu propósito a quem vai responder. As perguntas podem ser abertas, fechadas ou de múltipla escolha.

No que diz respeito ao roteiro de observação, pode-se afirmar que é a utilização da percepção do pesquisador para a obtenção da coleta de dados.

Observar é destacar um conjunto de pessoas, fatos, coisas, prestando atenção em seus atributos como as dimensões, a cor, entre outros. Pode ser considerado também um fenômeno social capaz de ser estudado em seus atos, atividades, significados e relações sob uma perspectiva ampla, para que se possa descobrir seus aspectos mais profundos (TRIVIÑOS, 1987).

De acordo com Marconi e Lakatos (2021, p. 221),

a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

Assim, a observação se constitui por meio de procedimentos que o pesquisador deve estar atento para poder fundamentar fatos e construir as relações do objeto observado.

Marconi e Lakatos (2021) apresentam, no Quadro 23, uma série de vantagens da observação como instrumento de coleta de dados.

Quadro 23 – Vantagens da observação.

Atividades base
Possibilita meios diretos e satisfatórios para estudar uma ampla variedade de fenômenos.
Exige menos do observador do que as outras técnicas.
Permite a coleta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais típicas.
Depende menos da introspecção ou da reflexão.
Permite a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevistas ou de questionários.

Fonte: adaptado de Marconi e Lakatos (2021, p. 221).

Os instrumentos para coleta de dados junto aos sujeitos de pesquisa foram produzidos em formato de questionário, de roteiro entrevistas semiestruturada e de observação, com base nas discussões dos estudos das pessoas como ativo estratégico para a GC, e nos processos de GC presentes na literatura, principalmente nos conceitos de Nonaka e Takeichi (1997), Davenport e Prusak (1999), Fleury e Oliveira Júnior (2001), Bukowitz e Willians (2002), Choo (2006), Beck, Davis e Freeman (2017), Belluzo (2007), Angeloni (2008), Hoffmann (2011), e Rababah, Al-Shboul e Zaghoul, (2013), Chiavenato (2014), Gonzalez e Martins (2015), Goleman *et al.* (2018), Wagner e Hollenbeck (2020) e Chiavenato (2021). Apresenta-se a seguir os critérios utilizados no questionário, roteiro de entrevistas e de observação.

5.5.1 Roteiro de Entrevista

A pesquisa utilizou a técnica de entrevista como um instrumento para a coleta de dados. Para as entrevistas desenvolveu-se um roteiro de entrevista do tipo semiestruturada ao qual aplicou-se nos níveis de liderança.

A entrevista semiestruturada representa um modo especial de desenvolver o método de entrevista, uma vez que as suposições iniciais ou pré-estabelecidas, que são explícitas e imediatas, podem ser complementadas com suposições implícitas no decorrer do processo, ou seja, novas hipóteses e ideias podem surgir para enriquecer a entrevista com outras maneiras de se entrevistar (FLICK, 2009).

Segundo Matias-Pereira (2019), a entrevista semiestruturada possibilita uma obtenção de dados com mais profundidade, oferece flexibilidade na condução dos questionamentos, e permite ao pesquisador tornar mais explícito o conhecimento implícito do entrevistado, aumentando assim a possibilidade de se ter outros questionamentos não previstos inicialmente.

De acordo com Triviños (1987, p. 146):

podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Dessa maneira, o roteiro de entrevistas foi definido com base nas teorias estudadas, e todas as perguntas pré-determinadas. Além disso, as questões do roteiro foram organizadas em cinco categorias e distribuídas de uma maneira que pudessem abranger os principais conteúdos teóricos.

O roteiro de entrevista desenvolvido levou em consideração ainda duas perspectivas que possivelmente impactam nos processos de GC em organizações, sendo: (1) Pessoas como ativo estratégico para a GC; e (2) Processos de Gestão do Conhecimento. O roteiro de entrevista (Apêndice A), possui 39 questões, e foi aplicado no nível de liderança.

As questões basearam-se nos conceitos de Beck, Davis e Freeman (2017), Choo (2008) e Wagner e Hollenbeck (2020), no que diz respeito à criação de significado para construção de conhecimento; Chiavenato (2014) e Goleman *et al.* (2018), quanto ao papel das pessoas na organização; Nonaka e Takeichi (1997), Belluzo (2007) e Chiavenato (2021), em relação à influência das pessoas na GC; Davenport e Prusak (1999) e Angeloni (2008), para tratar dos aspectos que influenciam a GC organizacional; e, por fim, a GC organizacional, tratada na ótica de autores como Davenport e Prusak (1999), Fleury e Oliveira Júnior (2001), Bukowitz e Willians (2002), Choo (2013), e Gonzalez e Martins (2015).

Ao todo foram realizadas cinco entrevistas, com uma média de duração de 1 hora e 20 minutos cada. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, para que se pudesse efetuar uma análise mais profunda e uma transcrição bem detalhada de pontos importantes.

5.5.2 Questionário

A pesquisa utilizou um questionário padronizado com questões como um instrumento para a coleta de dados. O objetivo foi interrogar os indivíduos que compõem os sujeitos da pesquisa, com uma abordagem pré-definida que pudesse extrair respostas por meio de perguntas fechadas. Segundo Gil (2008), questionário é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo informante, e constitui um meio ágil na obtenção de informações.

De acordo com Marconi e Lakatos (2021, p. 231), o “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito [...]”.

Matias-Pereira (2019) sinaliza que como instrumento de coleta de dados, os questionários possibilitam atingir a um grande número de pessoas, garantem o anonimato das respostas e a influência de opiniões do pesquisador, as pessoas podem responder quando acreditarem ser mais conveniente e implicam em menores gastos em uma pesquisa.

Prodanov e Freitas (2013) indicam aos pesquisadores uma série de cuidados que devem ser tomados na construção de um questionário. Entre eles destacam-se:

- Carta de explicação com a proposta da pesquisa e instruções gerais;
- Construção das questões por blocos temáticos;
- Começar com perguntas gerais e depois mais específicas;
- Cuidado com a redação e a linguagem para que as questões sejam claras;
- O questionário deve possuir somente perguntas voltadas ao objetivo da pesquisa.

Nesse sentido, o questionário foi construído com 44 questões, e com uma série de perguntas diretas, ordenadas e separadas em cinco categorias. Procurou-se limitar a sua extensão, e o seu envio aos sujeitos da pesquisa foi acompanhado de algumas instruções, que destacou a sua importância e os objetivos da pesquisa.

O questionário foi elaborado utilizando-se a Escala de *Likert* (Apêndice B). De acordo com Gil (2008), a Escala de *Likert* baseia-se na *Escala de Thurstone*, porém sua elaboração é mais simples, mas mantém o mesmo sentido, sendo constituído por intervalos.

O questionário na Escala de *Likert* foi organizado em cinco (5) categorias. Nessas categorias as escalas utilizadas foram: 1) Concordo totalmente; 2) Concordo; 3) Indiferente; 4) Discordo; 5) Discordo totalmente.

As questões de cada categoria se basearam nos conceitos de Beck, Davis e Freeman (2017), Choo (2008) e Wagner e Hollenbeck (2020), no que diz respeito à criação de significado para construção de conhecimento; Chiavenato (2014) e Goleman *et al.* (2018), quanto ao papel das pessoas na organização; Nonaka e Takeuchi (1997), Belluzo (2007) e Chiavenato (2021), em relação à influência das pessoas na GC; Davenport e Prusak (1999) e Angeloni (2008), para tratar dos aspectos que influenciam a GC organizacional; e por fim, a GC organizacional, tratada na ótica de autores como Davenport e Prusak (1999), Fleury e Oliveira Júnior (2001), Bukowitz e Willians (2002), Choo (2013) e Gonzalez e Martins (2015).

Além disso, com a ajuda de uma ferramenta eletrônica do *Google Forms*, o questionário foi disponibilizado para que os sujeitos da pesquisa pudessem responder as perguntas de uma maneira *on-line*. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 108), “[...] atualmente, os pesquisadores têm utilizado meios eletrônicos para facilitar, agilizar e reduzir os custos operacionais da pesquisa.

Com isso, o questionário foi aplicado no nível tático/operacional do universo da pesquisa, composto por assistentes, auxiliares, analistas e técnicos, ou seja, os sujeitos apresentados no Quadro 21, e possibilitou mensurar indicadores levando-se em consideração duas perspectivas que possivelmente impactam nos processos de GC em organizações, sendo: (1) Pessoas como ativo estratégico para a GC; e (2) Processos de Gestão do Conhecimento.

Ao todo foram respondidos dezesseis (16) questionários, de um total de vinte e nove (29), que abrange os sujeitos do universo da pesquisa, ou seja, 55% do público-alvo responderam as questões, número considerado expressivo, o que contribuiu para uma análise mais profunda, bem detalhada das práticas dos processos de GC na organização.

5.5.3 Roteiro de Observação

Além do roteiro de entrevista e do questionário, foi aplicado roteiro de observação (Apêndice C) como outro instrumento para coleta de dados. O roteiro de observação previu a utilização dos conceitos dos pilares da GC, pessoas, processos e tecnologias, que, segundo Sevin e De Brun (2005), são três componentes essenciais para a GC, portanto, é uma base de pilares que cria uma dinâmica de aprendizagem (RABABAH; AL-SHBOUL; ZAGHOUL, 2013).

A observação enquanto técnica estruturada ou padronizada objetiva colocar os objetos em evidência, principalmente suas características específicas, buscando a verificação de hipóteses (TRIVIÑOS, 1987).

O papel da observação na coleta de dados implica em avançar profundamente em situações sociais (explorar ambientes, contextos, culturas, descrever comunidades, compreender processos, vínculos entre pessoas e suas situações e circunstâncias, entre outros), manter uma função ativa, bem como reflexões constantes, e estar atento aos eventos, acontecimentos, interações e aos detalhes (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A observação é um instrumento de campo que combina ao mesmo tempo entrevistas, análise de documentos, informantes, e permite a reflexão por meio da participação e integração entre os sujeitos, entrevistador e entrevistado (FLICK, 2012).

Portanto, amparado a essa técnica, a coleta de dados se deu por meio da observação com o objetivo de comparar com as respostas obtidas junto aos entrevistados, para poder demonstrar se as respostas condizem com a realidade.

Em função disso, as questões do roteiro de observação foram construídas com base nos pilares da GC, pois esse tripé, conforme conceituado, é favorável à GC, uma vez que integra as pessoas aos processos organizacionais com o uso da tecnologia. Além disso, para respaldar a construção do roteiro, o estudo fez o uso de conceitos como aqueles apresentados por Davenport e Prusak (1999), Fleury e Oliveira Júnior (2001), Angeloni (2008), Hoffmann (2011), e Rababah, Al-Shboul e Zaghoul, (2013), e que influenciam nos processos de criação, armazenamento, compartilhamento e uso e reuso do conhecimento.

5.6 Procedimentos de Análise de Dados

Com as informações obtidas após a coleta dos dados, e com o resultado das entrevistas, questionário e das observações, o passo seguinte foi a análise e interpretação das respostas, que nessa pesquisa se deu pelo uso do método de “Análise de Conteúdo”, de Bardin (2011).

De acordo com Batista e Campos (2018), o método de “Análise de Conteúdo”, exige do pesquisador um trabalho minucioso que muitas vezes leva à desconstrução para a construção, uma vez que:

[...] analisar o conteúdo de uma entrevista, de uma fala, de uma observação realizada exigirá que o pesquisador esteja aberto para a compreensão de que as palavras têm muito mais a dizer do que dizem. Não se trata de adivinhar, ou mesmo de criar observações de estudo, mas, sim, de ver no conteúdo apresentado ao pesquisador, o que de fato o fenômeno observado apresenta, tornando visível o oculto (BATISTA; CAMPOS, 2018, p. 322).

Assim, essa técnica de análise possibilita a descrição formal das informações obtidas, possibilitando sua análise e organização, pois consiste em:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 2011, p. 44).

Dessa maneira, a análise de conteúdo consolida-se como uma técnica para análise de material textual que não se importa com a origem do material (FICK, 2009), uma vez que se baseia na inferência, advinda da dedução e da construção de significado do pesquisador, em relação às falas ou ações observadas (BATISTA; CAMPOS, 2018).

Além disso, uma das características do método é a utilização de categorias que são transportadas para o material empírico a partir de modelos teóricos, que são avaliados constantemente durante o processo de análise, podendo ser codificados (FLICK, 2009).

Triviños (1987) destaca algumas características peculiares à técnica de análise de conteúdo. Uma delas é o fato de que a técnica estuda a “comunicação” entre os homens com ênfase no conteúdo das mensagens. Outra ideia considerada essencial é a delimitação de conceitos, que é realizada por meio de uma “inferência” inicial, que permite partir das informações das mensagens, ou de dados previamente levantados na comunicação, para a construção de premissas para o estudo. E, por fim, assevera que a análise de conteúdo soma um conjunto de técnicas indispensáveis ao emprego do método, como classificação dos conceitos, a codificação, a categorização, entre outros.

Assim, objetivando resolver as questões da pesquisa, aplicou-se dentro desse método de análise de conteúdo, a técnica “Análise Categorical”, com as categorias estabelecidas *a priori*, para analisar os dados coletados, tendo em vista que, segundo Bardin (2011), a categorização é uma operação que consiste no desmembramento de elementos em categorias agrupadas e classificadas, seguindo uma certa lógica e com critérios previamente definidos.

A escolha da análise categorial ainda corrobora com a pesquisa pelo fato de que fornece subsídios e melhores alternativas para estudar comportamentos, culturas e opiniões, por meio de dados qualitativos.

Cabe destacar que as categorias foram desenvolvidas com base nos dados e informações coletados e na revisão da literatura da pesquisa segundo os diversos autores analisados.

5.6.1 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo tem por objetivo primeiro compreender os significados dos fatos que se apresentam ao pesquisador, os quais ninguém está conseguindo entender. É uma metodologia que favorece o estudo, a análise e interpretação de elementos textuais por meio de instrumentos já elaborados ou construídos no decorrer do processo da pesquisa (BATISTA; CAMPOS, 2018).

Bardin (2011) menciona que a análise de conteúdo não se trata apenas de um instrumento, mas um conjunto de técnicas com grande variedade e disparidade de maneiras de aplicação para análise nas comunicações. A autora assinala que a técnica propicia aos pesquisadores procedimentos de análise em um vasto campo de investigação, como a cultura, comportamentos, discursos, análise de documentos, falas, narrativas históricas, análise da linguagem, entre outros.

Uma vez colhidos os dados por meio do roteiro de entrevistas e de observação e questionário, com base nas técnicas estudadas até o momento, é preciso que as informações sejam tratadas e analisadas.

Nesse sentido, Bardin (2011) menciona que após colhidas as explicações sobre os fatos ou objetos, são analisadas e descritas segundo procedimentos sistemáticos e objetivos dos conteúdos das mensagens. Trata-se, portanto, de um tratamento da informação contida nas mensagens. “[...] É conveniente, no entanto, precisar de imediato que em muitos casos a análise, como já foi referido, não se limita ao conteúdo [...]” BARDIN (2011, p. 34), pode ser também uma análise dos significados (análise do contexto), embora também dos significantes (análise dos procedimentos) (BARDIN, 2011).

Portanto, a análise do conteúdo colhido buscou cruzar as informações diante as respostas dos níveis de liderança com a dos respondentes do nível tático/operacional. Dessa maneira, foi importante se atentar às técnicas e perceber no momento das entrevistas os discursos de cada um dos entrevistados.

Ramos (2009) reforça a importância para o pesquisador perceber e escolher quais as técnicas e processo vão selecionar para interpretar e organizar as informações, e assim criar um quadro de significado para poder ouvir e sentir o contexto e a realidade do mundo, não só isso, mas com os avanços do conhecimento científico e tecnológico, é necessário romper paradigmas e aplicar um enfoque mais holístico, sistêmico e quântico para analisar o todo (RAMOS, 2009).

Quanto ao comportamento sistêmico, o autor complementa dizendo que:

[...] A metodologia leva em consideração a razão e a emoção que, em ações inteligentes, [...] ela é o modo de abordar a realidade com uma totalidade, considerando que o Universo, a natureza e o homem, entre outros [...] só pode ser compreendida a partir do todo” (RAMOS, 2009, p. 27).

Por isso foi importante identificar no universo da pesquisa, qual o caminho seria tomado, ou seja, a abrangência e os sujeitos da pesquisa foram os primeiros pontos de escolha, depois os outros elementos. Nesse sentido, Godoy (1995) esclarece que na perspectiva de Bardin, selecionados os elementos da pesquisa, o pesquisador deve se ocupar com a codificação e análise dos dados.

Quanto à codificação e à análise de dados, o método de análise de conteúdo forneceu todo o instrumental para que fosse aplicado das mais variadas maneiras, para que esse pesquisador, mesmo em situações adversas, obtivesse respostas às questões levantadas.

Isso se deve ao fato de que, segundo Godoy (1995, p. 23),

[...] o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração. O esforço do analista é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira.

Nesse sentido, as orientações e recomendações se ocuparam em atender aos princípios de Bardin (2011), que indica a utilização de três etapas fundamentais na análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e a interpretação. Sendo assim, o autor descreve as seguintes etapas:

- A etapa de pré-análise é caracterizada por ser uma ação preparatória, pois trata-se do planejamento e organização da análise. Embora a intenção seja organização, ela é composta por atividades não estruturadas, ou seja, livres. Deve ser precisa, pois o objetivo é sistematizar as ideias e definir como o trabalho vai ser operacionalizado e os procedimentos aplicados. Nessa etapa, é importante manter certa flexibilidade, uma vez que outros elementos podem surgir, sendo necessário a introdução de novos procedimentos. É nessa fase que se define a escolha dos documentos que serão submetidas a análise, a formulação de hipóteses e dos objetivos, a criação dos indicadores que vão dar respaldo às interpretações finais e a preparação formal do material.

- A etapa de exploração do material consiste no processo de tratamento dos dados obtidos, é o momento de transformação sistemática do conteúdo, ao qual deve ser estruturado em categorias com a descrição exata das características dos elementos e que servirão de apoio à próxima etapa.
- Na última etapa, de tratamento dos resultados, inferência e a interpretação, os resultados são sintetizados e as informações fornecidas pela análise são colocadas em evidências, por meio de quantificação simples (percentagens) ou mais complexas como a análise fatorial, permitindo mostrar os dados em forma de diagramas, figuras, modelos, dentre outros. Aplica-se também indicadores estatísticos, assim como testes de validação para garantir que os resultados sejam fiéis e significativos. Com isso, o pesquisador pode então propor inferências e antecipar as interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou utilizar a base das confrontações sistemáticas com o material e o tipo de inferências alcançadas, para estabelecer novas teorias, outras práticas ou mesmo técnicas diferentes.

Assim, o processo de análise, com a análise de conteúdo, forneceu uma estrutura organizada para desenvolver a codificação e a análise dos dados. Bem como possibilitou fazer as inferências, associações, equivalências e exclusão necessárias.

Bardin (1977) lembra que, por meio da inferência e com base em indicadores de frequência combinados, toma-se a consciência a partir dos resultados da análise, para poder se regressar às causas e expressar os atributos dos materiais estudados.

Menciona ainda o autor que:

A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (BARDIN, 1977, p. 38).

Estabelecidas as unidades analíticas e a estrutura da análise, chega a etapa da definição das categorias.

De acordo com Puglisi e Franco (2005, p. 57), “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos”.

As categorias são classes as quais reúnem um grupo de elementos com um nome genérico, agrupando esse formado em virtude de as características desses elementos serem comuns (BARDIN, 2011). Segundo esse mesmo autor,

[...] o critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas: por exemplo, todos os temas que significam a ansiedade, ficam agrupados na categoria «ansiedade», enquanto que os que significam a descontração, ficam agrupados sob o título conceptual (descontração), sintático (os verbos, os adjetivos), léxico (classificação das palavras segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinónimo e dos sentidos próximos) e expressivo (por exemplo, categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem) (BARDIN, 2011, p. 117-118).

Portanto, os elementos fornecidos pela pesquisa precisam estar adequadamente agrupados em categorias para que possam ser analisados, além disso, para que as categorias sejam úteis, devem partir de um único princípio de classificação, de um estudo exaustivo para formação do conjunto de categorias e serem mutuamente exclusivas (GIL, 2008).

Bardin (1977) complementa esse conceito destacando que um conjunto de categorias de qualidade deve respeitar algumas regras como: (1) a exclusão mútua, que estipula que cada elemento não pode encontrar-se em mais de uma categoria; (2) a homogeneidade, a qual estabelece que em um mesmo conjunto categorial só pode funcionar com um único registro e apenas uma dimensão de análise; (3) a pertinência, que indica duas condições para a categoria ser considerada pertinente, ou seja, a categoria precisa estar adaptada ao material de análise escolhido e deve pertencer ao quadro teórico definido; (4) a objetividade e fidelidade, as quais determinam que diferentes partes de um mesmo conteúdo ao qual se aplica a mesma matriz de categorias devem ser codificados da mesma maneira, e (5) a produtividade, que revela se um conjunto de categorias é produtivo e se fornece resultados férteis, isto é, férteis em indicadores de inferências com novas hipóteses e dados relevantes.

Puglisi e Franco (2005) lembram que esse extenso processo de definição de categorias, na maioria das vezes, requer idas e vindas da teoria ao material de análise, e vice-versa, o que pressupõe a elaboração de várias versões do conjunto de categorias.

Na formação das categorias definidas nessa pesquisa, buscou-se atender a todos os aspectos supracitados, uma vez que essa classificação se pautou pela literatura abordada e levou em consideração duas das principais perspectivas que possivelmente impactam nos processos de GC em organizações, sendo: (1) Pessoas como ativo estratégico para a GC; e (2) Processos de Gestão do Conhecimento.

O trabalho de construção das categorias se deu por meio da literatura estudada, isso é, antes mesmo de qualquer contato com o universo da pesquisa. Sobre isso, Puglisi e Franco (2005) e Bardin (2011) esclarecem que existem dois

caminhos para se elaborar as categorias que podem ser seguidos: categorias criadas ‘*a priori*’, em que as categorias e seus respectivos indicadores são determinados antecipadamente, e as categorias definidas ‘*a posteriori*’, que são aquelas categorias que surgem no decorrer do processo a partir das respostas obtidas, ou seja, vão sendo criadas na medida que surgem respostas, para somente depois serem traduzidas à luz dos conceitos, é um movimento constante de revisão, do material de análise a teoria. Os autores aludem, ainda, que, na categorização *a posteriori*, o processo se inicia por uma descrição do significado e do sentido atribuído por parte dos respondentes, destaca-se assim os fatos observados, classificando as convergências e divergências encontradas.

Portanto, a pesquisa teve suas categorias definidas *a priori*, uma vez que as categorias e os seus respectivos indicadores foram pré-determinados.

Dessa maneira, entende-se que a análise de conteúdo é um método confiável para o exame dos materiais e fatos colhidos na pesquisa. Além disso, o método propicia, por meio de sua dinâmica, a construção de novos conhecimentos que podem apoiar na elaboração de novas hipóteses, compilar e emitir diretrizes que possam servir de suporte para a elaboração de um modelo conceitual de processos de GC.

Assim, optou-se pela criação de cinco categorias de análise, que teve como base considerar os objetivos propostos no estudo quanto à influência das pessoas nos processos de GC organizacional, a saber:

- Categoria 1: Criação de Significado
- Categoria 2: Papel das pessoas na organização
- Categoria 3: Influência das pessoas nos processos de GC
- Categoria 4: Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC
- Categoria 5: Estratégias organizacionais voltadas à GC

Além das categorias, definiu-se alguns “valores inferenciais”, que tem por objetivo fazer as inferências relativas à coleta de dados, permitindo condições para análise das mensagens expedidas.

Segundo Triviños (1987), a inferência é a utilização das informações que contribuíram com o conteúdo do estudo e das premissas levantadas com resultado das teorias ou dados apresentados mediante a troca de comunicação, que objetiva estabelecer a realidade concreta do objeto estudado, por meio de indicadores (quantitativos ou não).

Bardin (2011) ensina que descrever as características do conteúdo após tratamento é a primeira etapa necessária e, se a interpretação é a última, a inferência é uma etapa intermediária que permite a passagem do material de maneira explícita e controlada de uma etapa a outra.

Desse modo, produzir inferência é a razão da análise de conteúdo. É a inferência que proporciona a esse processo relevância teórica, uma vez que exige pelo menos uma comparação, pois a informação simplesmente descrita sobre o material possui pequeno valor (PAGLISI; FRANCO, 2005).

Assim, com base nas categorias pré-determinadas, foram utilizados os seguintes valores inferenciais:

- Categoria 1 - Criação de Significado

Valores inferenciais: crenças no processo de conhecimento; a influência das experiências de outras pessoas; as interações no ambiente organizacional; as atitudes individuais e em grupo na busca de conhecimento; a busca por novos conhecimentos; o reconhecimento organizacional para aqueles que buscam e compartilham conhecimento.

- Categoria 2 - Papel das pessoas na organização

Valores inferenciais: o envolvimento das pessoas nas decisões; as pessoas são informadas sobre os objetivos organizacionais; as pessoas como parceiras do negócio; as pessoas e seus talentos são considerados fundamentais; o reconhecimento de que a informação e o conhecimento são fatores de competitividade.

- Categoria 3 - Influência das pessoas nos processos de GC

Valores inferenciais: a capacidade de identificar a importância do conhecimento; pessoas com aptidão para criação de conhecimento; o uso do conhecimento em grupo ou individualmente; a capacidade da organização de intercambiar o conhecimento; a identificação de oportunidades para o compartilhamento do conhecimento; o estímulo que as pessoas possuem para prática do compartilhamento do conhecimento tácito.

- Categoria 4 - Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC

Valores inferenciais: a cultura e a percepção da cultura voltada ao conhecimento; a hierarquia e o estilo de gestão; a falta de políticas motivacionais para conhecimento; a expectativa das pessoas; a tecnologia da informação e suas contribuições para apoiar a criação de conhecimento; a

consciência para a diversidade no ambiente de organizacional; a construção de relacionamentos de confiança; a estrutura e as políticas organizacionais apropriadas para transferência de conhecimento; o papel fundamental da liderança na GC; o incentivo aos trabalhos mais colaborativos.

- Categoria 5 - Estratégias organizacionais voltadas à GC

Valores inferenciais: a definição das estratégias de conhecimento na organização; desenvolvimento da cultura organizacional voltado ao aprendizado contínuo; as estruturas organizacionais e as práticas de trabalho que levam a criação do conhecimento; a exploração de novas tecnologias que impactam nos processos de criação do conhecimento; o estímulo e o engajamento necessários para aqueles que compartilham conhecimento; as políticas e práticas de gestão de pessoas associados à aquisição do conhecimento; a necessidade do intercâmbio de conhecimento com o ambiente interno e externo; as maneiras de armazenamento do conhecimento, principalmente com o uso de tecnologias; a percepção das pessoas quanto à importância do compartilhamento do conhecimento; as estratégias para estimular as trocas de conhecimento naturalmente; os ambientes preparados exclusivamente para possibilitar o compartilhamento de conhecimento, como acontecem as interações físicas para promover o compartilhamento, principalmente o tácito; o estímulo às relações com concorrentes, parceiros, clientes e fornecedores para troca de experiências e conhecimento.

6 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a coleta de dados, foram utilizados três tipos de instrumentos: o roteiro de entrevistas (Apêndice A), o roteiro de observações (Apêndice C) e o questionário (Apêndice B). O roteiro de entrevistas foi aplicado no nível de liderança, e o questionário, no nível tático/operacional, de modo a abranger os sujeitos do universo da pesquisa, ou seja, a área de Recursos Humanos da organização.

O roteiro de entrevistas foi direcionado ao nível de liderança com o intuito de investigar a visão macro da organização em relação aos processos de GC, o alinhamento da cultura e das pessoas em relação à GC, a valorização do conhecimento organizacional, como está organizada a estrutura organizacional para favorecer a GC e as estratégias gerais organizacionais voltadas às práticas de GC. As entrevistas foram realizadas ao longo do dia 21/03/2022, com os líderes do setor de RH, nas instalações da organização. Foram entrevistas individuais com duração de cerca de uma hora e vinte minutos (1h:20min.) cada uma, sendo todas gravadas para transcrição e análise posterior. Antes do início da entrevista, explicou-se aos entrevistados o contexto que seria abordado, além de uma explanação sobre os processos de GC para elucidar e ajudá-los a identificar, no âmbito da organização, as práticas de GC.

No nível tático/operacional, foi feita a aplicação de um questionário que propôs analisar a percepção dos funcionários às práticas de GC, o reconhecimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento, o incentivo e a valorização do conhecimento na organização e a disponibilização de estruturas que contribuem com as práticas de GC. O questionário ficou disponível para ser respondido entre os dias 18 e 25/03/2022. Vale ressaltar que o questionário foi desenvolvido e disponibilizado em plataforma *Web* do *Google Forms*, um recurso eletrônico que objetivou facilitar aos respondentes, pois poderiam utilizar tanto um computador, notebook, ou mesmo responder as questões via aparelho celular. Junto às questões, foi enviada uma mensagem para explicar os objetivos da pesquisa.

O roteiro de observação foi aplicado no dia 22/03/2022, com o intuito de relacionar e comparar se as respostas obtidas com as entrevistas estavam adequadas à realidade do que foi observado.

Cabe salientar que todos os instrumentos da pesquisa foram aplicados no setor de RH, que conforme definido no item 5.4 sujeitos da pesquisa, é composto pelo setor

de RH e Segurança e Saúde do Trabalho da Agroterenas, unidade que fica no município de Maracá, no Estado de São Paulo.

A análise dos conteúdos das entrevistas, das respostas dos questionários e da observação foi feita por categorias e, por meio das inferências, possibilitaram verificar a aderência aos processos de GC. As categorias foram estruturadas da seguinte maneira: Categoria 1 - Criação de Significado; Categoria 2 - Papel das pessoas na organização; Categoria 3 - Influência das pessoas nos processos de GC; Categoria 4 - Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC; e Categoria 5 - Estratégias organizacionais voltadas à GC.

No caso das entrevistas, durante a análise de cada categoria, foram feitas as transcrições de alguns trechos na íntegra dos relatos dos entrevistados, considerados fundamentais para elucidar e esclarecer as considerações feitas em cada uma das categorias.

No final, apresenta-se uma análise de cada categoria baseada nas respostas das entrevistas feita junto aos líderes, dos apontamentos feitos no questionário pelo nível tático/operacional, e das observações como uma maneira de cruzamento das informações colhidas. Nas próximas seções são apresentadas e detalhadas todas as análises, os resultados e as principais práticas associadas à GC na Agroterenas.

6.1 Apresentação da Análise dos Dados Coletados com o Nível de Liderança

Referente à análise dos dados coletados destinados ao nível de liderança, as categorias e inferências utilizadas foram estruturadas e definidas '*a priori*', que levou em consideração questões que impactam na GC, sob dois aspectos principais: Pessoas como ativo estratégico para a GC e Processos de Gestão do Conhecimento.

Além disso, as categorias definidas focaram em identificar questões que dizem respeito à criação do significado do conhecimento para a organização, o papel das pessoas e sua influência na GC, fatores que influenciam os processos de gestão de conhecimento e as estratégias direcionadas à GC existente na organização. A seguir, apresentam-se os resultados das entrevistas que surgiram das respostas dos entrevistados em cada categoria.

6.1.1 Categoria 1: Criação de significado

De acordo com a literatura estudada, pode-se inferir que a formação e a transformação do conhecimento têm relação com a capacidade das pessoas em criar significado sobre as ações e fatos vivenciados no ambiente organizacional. Dentro das organizações os comportamentos são motivados principalmente pela cultura, valores, crenças, experiências, regras e normas que vão influenciar o jeito de ser da organização.

Nas entrevistas com os gestores, pode-se evidenciar que a cultura apresenta característica de uma organização que tem o conhecimento como uma fonte para resolução de problemas, melhoria nos processos, geração de ideias e inovações.

Um dos entrevistados fez referência ao presidente da organização como um entusiasta do conhecimento, que incentiva e influencia a busca por novos conhecimentos, atingindo a todos os demais níveis da estrutura organizacional. A cultura e o apoio da liderança, de acordo com Davenport e Prusak (1999), são essenciais para o planejamento da GC.

Para todos os entrevistados, para que ocorra uma evolução na organização, é preciso de investimentos no conhecimento, pois ele tem uma relação direta com o desenvolvimento organizacional em todos os sentidos.

Dessa maneira, os entrevistados acreditam que os incentivos que partem da presidência mostram o significado do conhecimento às pessoas, ou seja, a importância que o conhecimento tem para atender aos objetivos organizacionais. Esse fato é destacado por Choo (2006), que menciona que a criação de significado acontece quando os indivíduos percebem e interpretam o meio ambiente e passam a compartilhar os mesmos objetivos comuns.

Para a organização, o conhecimento tem o sentido de mobilizar uma transformação organizacional, tanto para movimentos de mudanças, como inovações, absorção de novas tecnologias e na melhoria dos processos segundo um dos entrevistados.

Pode se constatar que a criação do significado para o conhecimento organizacional é percebida pelas pessoas, através de ações impostas pela organização em rotinas e práticas desenvolvidas pelo setor de treinamento e desenvolvimento.

Não se percebeu nas entrevistas processos de GC formalizados, e houve até mesmo uma dificuldade na definição e caracterização dos processos, que para a maioria dos entrevistados se resume na transferência e no compartilhamento de conhecimento que ocorre em reuniões, treinamentos e grupos de trabalhos. Nesse sentido, Valentim (2010) indica que é preciso que a organização reconheça que a GC pode contribuir com uma visão sistêmica na estruturação e na organização do conhecimento organizacional.

Portanto, a criação de significado na organização depende da percepção das pessoas em relação a um plano de treinamento, aos incentivos que são oferecidos em nível de programas de participação em grupos de estudos e em reuniões. São nesses eventos criados para a interação e aprendizagem que são reforçados às pessoas o quanto a busca de conhecimentos é importante para que organização se mantenha competitiva.

Nas citações dos entrevistados, nesses eventos as discussões ainda pautam sobre a necessidade das práticas de compartilhamento e de busca de novos conhecimentos internos e externos para gerar mais ideias e inovações.

Além disso, de acordo com os entrevistados, a organização possui programas que premiam e reconhecem os funcionários que apresentam propostas e soluções que trazem melhorias aos processos organizacionais.

Nas entrevistas, foi possível perceber essa preocupação da organização em relação aos incentivos de um modo geral para que os funcionários possam trazer suas ideias e sugestões, considerado para Servin e De Brun (2005), como uma maneira de sinalizar às pessoas a importância do compartilhamento do conhecimento.

Por fim, a entrevista mostrou que para a organização o reconhecimento é uma ferramenta fundamental para que as pessoas percebam os comportamentos e as boas práticas efetivamente validadas por ela, que estimulam mais ainda aqueles que estão contribuindo, incentiva as outras pessoas e cria significado ao conhecimento organizacional.

6.1.2 Categoria 2: Papel das pessoas na organização

É relevante mencionar que é fundamental para as organizações e para GC que as pessoas criem uma dinâmica positiva no sentido de fortalecimento dos comportamentos, cultura, valores e dos relacionamentos organizacionais.

Para poder construir um ambiente onde as pessoas se sintam “importantes”, é preciso que haja uma preocupação constante com o papel dos indivíduos em toda organização.

De acordo com os entrevistados, a definição do papel das pessoas tem seu início ao se explicar primeiramente qual é a essência da organização e o funcionamento de suas estruturas organizacionais, físicas e funcionais.

Para os gestores entrevistados, essa essência está declarada na missão e no propósito da organização, e traz um alinhamento estratégico às suas ações, além de deixar claro os valores da organização. Nonaka e Takeuchi (1998) tem esse mesmo entendimento quando explicam que para criação do conhecimento organizacional é preciso ter uma visão estratégica, e que os objetivos organizacionais estejam alinhados aos valores e às necessidades de todos na organização.

Segundo os entrevistados, a organização reconhece que as pessoas são as únicas fontes de vantagem competitiva, e além do conhecimento que possuem, trabalham na formação de seus talentos, na busca pela autonomia e no desenvolvimento das pessoas, uma vez que são elas que podem perceber o ambiente interno e externo, identificar as ameaças e as oportunidades e agir para que a organização possa atingir os seus objetivos.

Além disso, a organização busca entender as expectativas das pessoas em relação às suas necessidades, inclusive de novos conhecimentos, por isso atua no sentido de propiciar que as pessoas sejam envolvidas nos processos decisórios de uma maneira que possam ter a oportunidade de ocupar outros espaços na organização, conforme explicado por um dos entrevistados.

Percebe-se que a organização, conforme as entrevistas, procura criar um ambiente que propicia o respeito ao trabalho, de reconhecimento ao valor da natureza humana e atua no desenvolvimento dos conhecimentos e das capacidades das pessoas. Constatou-se que a motivação para isso está diretamente relacionada à qualidade das pessoas em explorar seus conhecimentos para a criatividade, inovação e geração de novas ideias, pois o segredo da vantagem competitiva está no talento das pessoas e no desempenho das equipes, como afirma Chiavenato (2021).

Para os entrevistados, existe uma definição clara, bem definida e explicitada do papel das pessoas na organização, e isso contribui com as ações, o desempenho e a aplicação dos conhecimentos. Como destacam Servin e De Brun (2005), para tornar

o compartilhamento do conhecimento uma prática formal nas responsabilidades das pessoas, é preciso que esteja claro e descrito.

Quanto à essa questão, na entrevista, os gestores disseram que não está discriminado formalmente na descrição das funções orientações explícitas sobre o compartilhamento do conhecimento ou práticas que dizem respeito aos processos de GC.

No que diz respeito aos responsáveis pela GC, os entrevistados disseram que o papel de gerir o conhecimento está sendo desempenhado pelo setor de treinamento e desenvolvimento. Além disso, as políticas de RH estão todas descritas, e de certo modo, como evidenciado na entrevista, são elas quem propiciam o gerenciamento da criação e do compartilhamento dos conhecimentos de uma maneira geral na organização.

Percebe-se nas entrevistas que a GC não está formalizada e descrita em uma política, com indicação de responsáveis. Segundo as informações dos entrevistados, existem processos de melhoria contínua, procedimentos operacionais, processos de disseminação do conhecimento, treinamentos, qualificações, capacitações, programas de incentivos e de reconhecimento, e todos estão alocados na área de treinamento e desenvolvimento. Nonaka e Takeuchi (1997) lembram que sob o aspecto organizacional, a GC, devido à sua capacidade de criar conhecimento, precisa ser tratada como qualquer outro ativo tangível da organização.

6.1.3 Categoria 3: Influência das pessoas nos processos de GC

Descobrir como as pessoas se comportam talvez seja o primeiro passo para construir uma filosofia de aprendizado que possa levar à descoberta de novos conhecimentos. Nesse sentido, o reconhecimento, incentivos, estímulos e exemplos reais podem ser uma ferramenta eficaz para o compartilhamento de conhecimentos.

Como se sabe, as pessoas naturalmente trocam conhecimentos de maneira espontânea e inconsciente no dia a dia das rotinas das organizações. Agora, perceber a importância dos conhecimentos para a organização de uma maneira que possa capitalizar e incentivar a criação do conhecimento não é uma tarefa fácil.

Segundo os gestores entrevistados, os funcionários têm muito claro para eles a necessidade de compartilhar e buscar novos conhecimentos, e isso é percebido

devido à procura, quando são abertos e oferecidos cursos, treinamentos, bolsas de estudos e a participação em grupos de trabalhos.

De acordo com os gestores, a identificação das pessoas que influenciam na transformação do conhecimento organizacional é feita através dos grupos de trabalhos ou comitês de estudos, no momento de um treinamento, na avaliação de desempenho individual e em grupo, ou ainda na avaliação do gestor imediato.

Para os entrevistados, essas pessoas que se destacam possuem uma capacidade para identificar as necessidades e a importância do novo conhecimento para a organização, incentivam outras pessoas na busca de conhecimento e utilizam seu conhecimento para contribuir com sua equipe, mas sempre objetivando resultados. Essas capacidades, que Valentim, Jorge e Soria (2014) chamam de padrões, são importantes na identificação dos indivíduos que atuam na geração e compartilhamento do conhecimento, ou seja, são indivíduos capazes de selecionar, registrar e transmitir o conhecimento aos outros.

Com o objetivo de potencializar o compartilhamento do conhecimento, a organização procura levar ao treinamento e a esses grupos de trabalho assuntos relacionados à cultura organizacional, à necessidade de novos conhecimentos, às responsabilidades e ao incentivo à construção de relacionamentos, o que corrobora com o que diz Nonaka e Takeuchi (1997), quando mencionam que as organizações precisam oferecer recursos e contextos adequados para que as pessoas possam compartilhar seus conhecimentos.

Portanto, constata-se que o conhecimento das pessoas na organização normalmente é compartilhado por meio desses grupos de trabalhos, comitês, treinamentos e eventos, que são coordenados pelo setor de treinamento e desenvolvimento. Esses são os momentos de maiores participações dos funcionários evidenciados para criação e compartilhamento de conhecimentos.

Em relação ao trabalho de equipe, as entrevistas evidenciaram que faz parte da cultura a inclusão das pessoas nas decisões e o estímulo a trabalhos de grupo e interdisciplinares. Os entrevistados acreditam que as transformações que vem ocorrendo na organização são movidas por uma ação conjunta dos funcionários. Desse modo, como relata um dos entrevistados, muitas das metas são compartilhadas, pois a proposta é que se trabalhem em soluções que favoreçam o compartilhamento do conhecimento e uma maior sinergia, para que tenham uma visão sistêmica da organização, uma vez que existe uma relação direta no desempenho das

peças e das equipes no ambiente organizacional, que está associado ao conhecimento, como destaca Chiavenato (2021).

Nesse sentido, na avaliação das entrevistas quanto ao trabalho colaborativo, percebeu-se que a organização promove a prática de grupos e comitês como uma maneira de buscar mais ideias e envolver os funcionários nas soluções dos problemas, o que pode influenciar nos processos de GC.

Durante as entrevistas, verificou-se que o compartilhamento do conhecimento tácito é uma prática muito estimulada, mas não se tem uma política ou prática específica, somente incentivos como a participação em grupos de trabalho ou de estudos. Pode-se observar que a organização tem várias parcerias externas com instituições de ensino e pesquisa, público e privadas, onde ocorrem as trocas de conhecimentos, com o objetivo de desenvolver ideias e inovações. Internamente existem os grupos e os comitês de estudos, onde normalmente e formalmente são feitas as trocas de experiências. Essas práticas são destacadas por Bukowitz e Williams (2002) ao indicarem que as organizações precisam proporcionar interações físicas como uma maneira de remover barreiras para o compartilhamento do conhecimento tácito, que é mais difícil de se articular.

Segundo as entrevistas, observa-se que a influência das pessoas na transformação do conhecimento organizacional acontece através de um movimento que é provocado pela organização, de uma maneira estruturada, mas não em processos de GC, que as pessoas compreendem a importância e as necessidades, e buscam dentro das opções oferecidas qual a melhor prática que vão utilizar para criar ou compartilhar conhecimento.

6.1.4 Categoria 4: Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC

No que tange aos aspectos organizacionais, de uma maneira geral, têm por objetivo integrar e harmonizar as ações da organização aos processos de gestão de conhecimento. Alguns aspectos como a cultura, lideranças, tecnologias, estruturas organizacionais física e funcional, processos, motivação, treinamentos, educação, dentre outros, como se pode constatar através literatura estudada.

Nas entrevistas com os gestores, os principais aspectos organizacionais citados foram as lideranças, as estruturas físicas, a tecnologia, os programas de reconhecimento para motivação e os programas de treinamento de desenvolvimento.

No que diz respeito às lideranças, as entrevistas identificaram que os líderes são estimulados a construir um relacionamento de confiança com seus liderados. Como mencionam Gonzalez e Martins (2015), a cultura precisa construir um senso de confiança entre as pessoas para motivar o compartilhamento do conhecimento.

Os entrevistados mencionaram que, mesmo havendo uma estrutura hierárquica estabelecida, o funcionário tem livre acesso para tratar sobre qualquer assunto com o gestor. Nesse sentido se percebeu que o gestor é uma fonte de informação para orientar os funcionários onde buscar e acessar conhecimentos.

Além do líder imediato, na entrevista pode-se identificar que a organização trabalha com divulgação nas mídias internas, *intranet*, *e-mail*, *folders*, *site*, e existe um compartilhamento natural percebido que acontece nas áreas e entre elas, uma vez que as tecnologias possibilitam esse processo.

Apesar da grande maioria dos gestores sinalizar um fácil acesso ao conhecimento, um dos entrevistados apontou que, principalmente na área operacional, os sistemas de tecnologia que a organização possui não possibilita acesso imediato, ou seja, existe uma demora na chegada da informação e de novos conhecimentos para esses funcionários da operação, assim, é o gestor que precisa fazer o compartilhamento do conhecimento para esses funcionários.

As entrevistas com os gestores mostraram ainda que a organização está finalizando a implantação de uma plataforma para uso *web* que vai contribuir no compartilhamento do conhecimento com as operações de campo.

Quanto à aplicação da tecnologia na GC, os gestores disseram que está em um processo avançado, mas ainda em construção. As respostas mostram que a organização possui um parque de Tecnologia da Informação (TI) estruturado, e que estão dando início à implantação de uma plataforma de compartilhamento de conhecimentos via *web*, que vai possibilitar acesso à conteúdo de conhecimentos, como tutoriais, vídeos, informações técnicas, dentre outros, no banco de dados da área de treinamento.

Nota-se que existe uma preocupação muito grande com o armazenamento de dados, e a segurança das informações que são preservados em “nuvem”, como citou um dos entrevistados. Para a organização, essa é uma etapa do processo de GC que assegura que a organização mantenha seus conhecimentos seguros e viáveis para que sejam aplicados no futuro, como destacam Bukowitz e Williams (2002).

Nas entrevistas pode-se observar que a organização efetua uma ampla disseminação de suas tecnologias. Percebeu-se que existe uma comunicação geral e genérica sobre as novas tecnologias aos funcionários. Nessa questão verificou-se que existe um incentivo para a elaboração de tutoriais para que a disseminação aconteça de uma maneira mais ágil e formalizada, mas que ainda é uma regra que não está estabelecida pela organização.

De acordo com os entrevistados, no que diz respeito aos arquivos físicos, os documentos de uso do dia a dia ficam armazenados em armários, e aqueles documentos que não são mais utilizados são levados a uma empresa que faz o gerenciamento, efetua a digitalização, a guarda e a recuperação do documento quando solicitado.

Quanto às estruturas físicas, os entrevistados disseram que a organização possui e fornece salas de treinamento, áreas de vivência, sala de interação (Estação do conhecimento) e equipamentos de multimídias para facilitar no momento de interação entre as pessoas.

Na entrevista, os gestores revelaram um plano de treinamento e desenvolvimento, e ações para capacitação, plano de carreira e sucessão, incentivos a bolsas de estudos para formação escolar, de graduação e pós-graduação, e parceria com instituições e empresas, além da mobilização de grupos de conhecimento internos na organização, que elevam as experiências e favorecem o fluxo do conhecimento como destacam Fleury e Oliveira Júnior (2001), fundamentais para a GC.

Quanto a esse fluxo de conhecimento, verifica-se que acontece desde quando o funcionário entra na organização, momento em que recebe informações através de um programa de integração e em seguida são oportunizados conhecimentos através dos programas. A organização utiliza, ainda, *lives*, vídeos, *intranet*, reuniões, momento de cafés da manhã com os líderes, ou seja, práticas para poder proporcionar o compartilhamento do conhecimento.

As entrevistas com os gestores mostraram que existem programas de incentivo e reconhecimento, como o “Canteiro de Ideias” e o “Inova”, que são os programas que proporcionam prêmio financeiro ou material para aqueles que apresentam uma solução, uma ideia ou melhoria, ou seja, premia o funcionário que está criando e compartilhando conhecimento. Segundo um dos entrevistados, a valorização muitas

vezes é feita também através das mídias, com publicações reconhecendo ações que contribuíram de alguma maneira com algum tipo de ideia ou inovação.

Verifica-se que os meios que a organização utiliza para mobilizar o conhecimento, apesar de não estarem formalmente descritos e direcionados a um processo de GC, têm a função de criar e compartilhar conhecimentos. Esse tipo de conjunto de iniciativas já foi destacado por Davenport e Prusak (1999) como fundamentais para aumentar o nível de conhecimento organizacional.

6.1.5 Categoria 5: Estratégias organizacionais voltadas à GC

Uma das estratégias voltadas à GC, conforme os entrevistados, é a disponibilização de estruturas físicas. Pode-se observar nas entrevistas que a organização está trabalhando com uma sala de conhecimento, nomeada de “Estação do Conhecimento”. Nessa sala são oferecidas oficinas e as pessoas podem utilizá-la para algum trabalho ou projeto específico, ou seja, ela tem o objetivo de criar novos conhecimentos. Além disso, estão sendo estruturadas plataformas tecnológicas voltadas à disseminação do conhecimento via *web*, que a organização entende que vai mudar o cenário interno de modo exponencial, principalmente quando se fala em trocas de conhecimento. No entendimento dos entrevistados, são novas maneiras para tornar o trabalho mais ágil, uma vez que vai possibilitar acessos aos conhecimentos armazenados na organização e proporcionar uma maior conexão entre as áreas.

Comenta um dos entrevistados que está em processo de implantação, uma ferramenta para trabalhos em grupos, chamada de *Squads* (modelo organizacional que reúne os funcionários em pequenos grupos multidisciplinares com objetivos específicos), que proporciona bastante troca de conhecimento.

A organização também vem atuando na formação das equipes internas com treinamento, capacitação e cursos de graduação e pós-graduação, para preparar as pessoas para os grandes avanços tecnológicos que estão ocorrendo, segundo um dos entrevistados.

Na opinião dos entrevistados, a tecnologia é vista como essencial para a organização em todos os sentidos, pois sem ela muitos dos processos ficam prejudicados, não acontecem de uma maneira eficaz e eficiente. Em relação a isso, verificou-se que as inovações tecnológicas são patrocinadas e incentivadas pelo

presidente da organização. A questão dos recursos tecnológicos também foi destacada por Davenport e Prusak (1999) ao dizerem que as tecnologias podem ajudar significativamente o compartilhamento do conhecimento, pois elas ampliam o raio de aplicação.

Por conta desse incentivo tecnológico, segundo um dos entrevistados, a organização possui diversas parcerias externas com instituições de ensino e pesquisa, para promover o conhecimento e a busca de inovações. Verificou-se na entrevista que dentro da organização existe um grupo de funcionários designados para olhar “para dentro”, identificar as demandas e fazer uma ponte com o ambiente externo na busca de novas tecnologias e inovações. Isso vai ao encontro do que Angeloni (2008) preconiza, uma vez que a autora menciona que os recursos tecnológicos podem alavancar os processos de GC intra e interorganizacional.

De acordo com os entrevistados, não existe uma política formal escrita relacionada à disseminação das tecnologias, o que existe são regras, compromissos internos entre as gerências, ações práticas e incentivos de uma maneira que possa permear por toda a organização, qualquer tipo de implementação de inovação tecnológica.

Outra estratégia para GC, segundo os entrevistados, são os trabalhos colaborativos em parcerias externas com instituições do setor público e privado, com o objetivo de trazer novas ideias e soluções a algumas demandas para dentro da organização. São parcerias com organizações como a dos grupos, Jacto, *An Agricultural Sciences Company* (FMC), Bayer, instituições como a Associação Brasileira da Indústria da Cana de Açúcar, o Centro Técnico Canavieiro. Além disso, as entrevistas mostraram que a organização possui parcerias com universidades, em que o aluno é contratado e contribui com seus conhecimentos no desenvolvimento de projetos nas áreas da empresa. Formar parcerias com outras organizações, em redes estratégicas para oportunizar inovação, é fundamental para compartilhar conhecimento, como destacam Bukowitz e Williams (2002).

As entrevistas evidenciaram que os funcionários são incentivados à formação escolar, uma vez que a organização disponibiliza bolsas de estudos de graduação e pós-graduação, além de treinamentos internos e externos, cursos e treinamentos via *internet*, subsidiados para que todos tenham a oportunidade de se desenvolver e trazer novos conhecimentos.

Além disso, a organização tem um programa chamado Agroterenas Talentos (AGT-Talentos), considerado uma das estratégias fundamentais pelos entrevistados, uma vez que visa fazer um mapeamento dos funcionários que são considerados talentos para organização. Com esse mapeamento, a organização pode trabalhar no desenvolvimento do funcionário.

De acordo com os entrevistados, também são utilizados programas de avaliação de desempenho como uma maneira de identificar e desenvolver pessoas. Nesse contexto, a organização possui um plano de sucessão, ao qual é necessário que o funcionário mais experiente, em pré-aposentadoria, identifique outras pessoas para que os seus conhecimentos possam ser compartilhados.

A entrevista mostrou que a GC ainda é um processo em constituição e não está formalizada com uma estratégia para sua aplicação. Inconscientemente, ela é pensada e utilizada, mas em partes. Existem programas que possibilitam criar e compartilhar conhecimentos em um processo de disseminação que envolve as pessoas, mas em etapas, gradativamente, que em alguns momentos pode até ser entendido como um plano de comunicação. Dessa maneira, a organização vai envolvendo as pessoas nas ações ou aplicação de um projeto, um programa, uma nova tecnologia, enfim, algum objetivo proposto por ela. Choo (2006) destaca que a GC é fundamental para o direcionamento estratégico do conhecimento organizacional, pois atua na construção do conhecimento para solução a diversos problemas, e olhar estrategicamente para essa questão é fundamental.

6.2 Apresentação da Análise dos Dados Coletados com o Nível Tático/Operacional

Referente à análise dos dados coletados com o questionário destinado ao nível tático/operacional, da mesma maneira que no roteiro de entrevistas com os gestores, as categorias e inferências utilizadas foram estruturadas e definidas '*a priori*' em cinco categorias, que consideram questões que impactam na GC sob dois aspectos principais: Pessoas como ativo estratégico para a GC e Processos de Gestão do Conhecimento.

Além disso, as questões definidas buscaram identificar informações que dizem respeito à criação do significado do conhecimento para a organização, o papel das

peças e sua influência na GC, fatores que influenciam os processos de gestão de conhecimento e as estratégias direcionadas à GC existentes na organização.

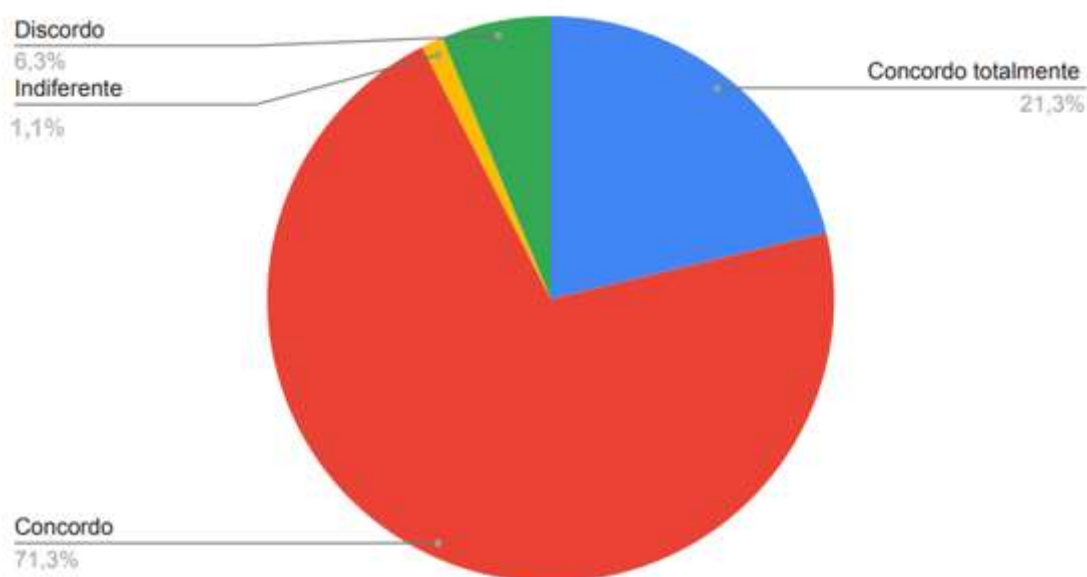
Cabe ressaltar que o questionário foi elaborado sob os critérios da escala de *Likert* e aplicado através de uma ferramenta do *Google Forms*. O resultado contou com a contribuição de 16 (dezesesseis) respondentes de um total de 29 (vinte e nove) do universo da pesquisa, ou seja, 55% do público-alvo. O resultado em cada categoria foi transformado em um gráfico para que se pudesse analisar os resultados de uma maneira geral.

Cabe ressaltar que cada categoria contou com um número específico de questões que pudessem representar e interpretar o sentido das categorias. Haja vista que foi utilizada a escala *Likert* para obter as respostas, efetuou-se a somatória dos valores dos resultados de cada questão em cada categoria, para poder analisar o resultado global, destacando-se apenas algumas questões que este pesquisador inferiu, para contribuir com os resultados. As respostas a todas as questões podem ser vistas nos Gráficos do Apêndice D. A seguir, apresentam-se os resultados do questionário em cada categoria e a análise dos valores apresentados.

6.2.1 Categoria 1: Criação de significado

A categoria “criação de significado” tem por objetivo identificar o quanto as pessoas percebem e reconhecem a importância do conhecimento para a organização. Além disso, se as práticas que a organização promove procuram fazer com que as pessoas acreditem que o conhecimento é um recurso para proporcionar transformações no ambiente organizacional.

Nessa categoria foram aplicadas cinco questões com o objetivo de se compreender a criação de significado. O Gráfico 5 a seguir apresenta os resultados em relação à criação de significado.

Gráfico 5 – Categoria 1 – Criação de Significado.

Fonte: Elaboração própria (2022).

De acordo com o Gráfico 5, para a maioria dos respondentes, ou seja, 71,3% concordam e reconhecem que o conhecimento é fundamental para a organização. O resultado mostra ainda que as pessoas percebem e acreditam no conhecimento como um recurso que pode solucionar problemas, melhorar processos, e possibilitar novas ideias e inovações.

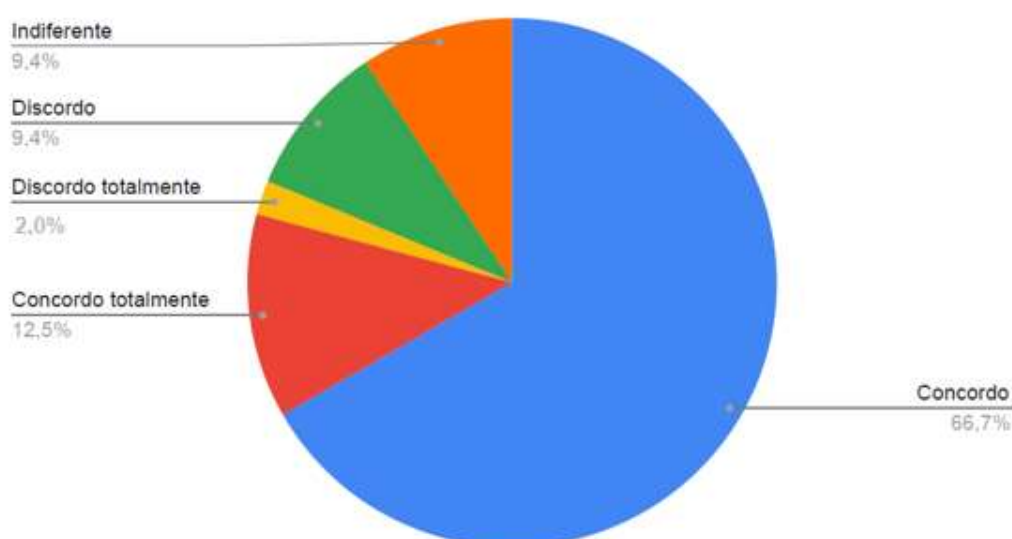
Além disso, o resultado evidencia que as ações e práticas que a organização vem implementando estão contribuindo para que o conhecimento seja reconhecido como um ativo importante para o seu negócio. Contribui ainda com esse entendimento 21,3% das respostas que dizem concordar totalmente que o conhecimento tem valor e significado para as pessoas e para a organização. Em menor número, 6,3% das pessoas discordam e não têm essa percepção sobre a importância do conhecimento, e 1,1% se dizem indiferente quanto ao significado do conhecimento.

Uma das questões foi referente aos estímulos, às interações que a organização proporciona, para a qual as respostas “concordam totalmente” e “concordam” apresentaram um resultado de 93,7% (Apêndice D, questão 4 da categoria 1), valor expressivo e importante para a organização, uma vez que a transformação do conhecimento tácito e explícito, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), ocorre por meio das trocas e interações entre as pessoas.

6.2.2 Categoria 2: Papel das pessoas na organização

No que diz respeito ao papel das pessoas na organização, buscou-se entender, através do questionário, a sua participação direta no contexto organizacional e na GC. Fizeram parte dessa categoria seis questões para a formulação da análise. O Gráfico 6 a seguir apresenta os resultados em relação ao papel das pessoas na organização.

Gráfico 6 – Categoria 2 – Papel das pessoas na organização.



Fonte: Elaboração própria (2022).

O Gráfico 6 mostra que as pessoas se veem com um papel relevante dentro do contexto organizacional. As ações organizacionais que podem caracterizar esse sentimento de importância, de acordo com Goleman *et al.* (2018), são a valorização, o respeito, a participação nas decisões, a confiança e o reconhecimento da organização de que as pessoas são as únicas capazes de trazer desenvolvimento organizacional.

Pelo resultado apresentado, pode se perceber que organização vem aplicando práticas que possibilitam a construção de um ambiente em que as pessoas estão se sentindo importantes, uma vez que 66,7% dos entrevistados se posicionaram de maneira positiva em relação a essa questão. Além desses, 12,5% concordam

totalmente que as pessoas têm influência e podem atuar de maneira direta, contribuindo de algum modo.

Uma parte dos respondentes divergem dessa opinião e entendem que a organização não possibilita espaço para que os funcionários participem das decisões, pois 9,4% discordaram, e 2,0% discordaram totalmente. Além disso, os resultados mostraram que 9,4% dos respondentes se posicionaram indiferentes ao assunto.

O que se pode perceber quanto a essa categoria é que quando perguntado em uma das questões (Apêndice D, questão 1 da categoria 2) se a organização envolve os funcionários nas tomadas de decisão, 87,5% dos entrevistados disseram que concordam ou concordam totalmente que organização propicia essa participação, o que levou a esse resultado positivo e favorável.

Esse resultado positivo influencia de maneira geral no modo como os indivíduos olham e agem na organização e, diante disso, essa categoria buscou identificar também, através das questões, se havia uma ou mais pessoas com papel específico para cuidar dos processos de GC, uma vez que o objetivo era entender como elas atuam, pois um ambiente positivo é essencial e contribui para a GC, como destaca Valentim (2010).

Com esse intuito, uma das questões abordou sobre a organização possuir uma pessoa ou equipe responsável para cuidar da GC, e o resultado mostrou que 56,1% dos respondentes concordam que existe (Apêndice D, questão 5 da categoria 2). Entre os que discordaram e discordaram totalmente que a organização possui responsáveis pela GC, apresentou-se o resultado de 25,1%, e 18,8% dos respondentes ficaram indiferentes na questão, não sabendo dizer claramente se a organização possui uma pessoa ou área responsável para cuidar da GC, elemento que deve ser considerado essencial para gerar conhecimento de uma maneira sistemática e que pode melhorar o desempenho de uma pessoa, como destaca Hoffmann (2011).

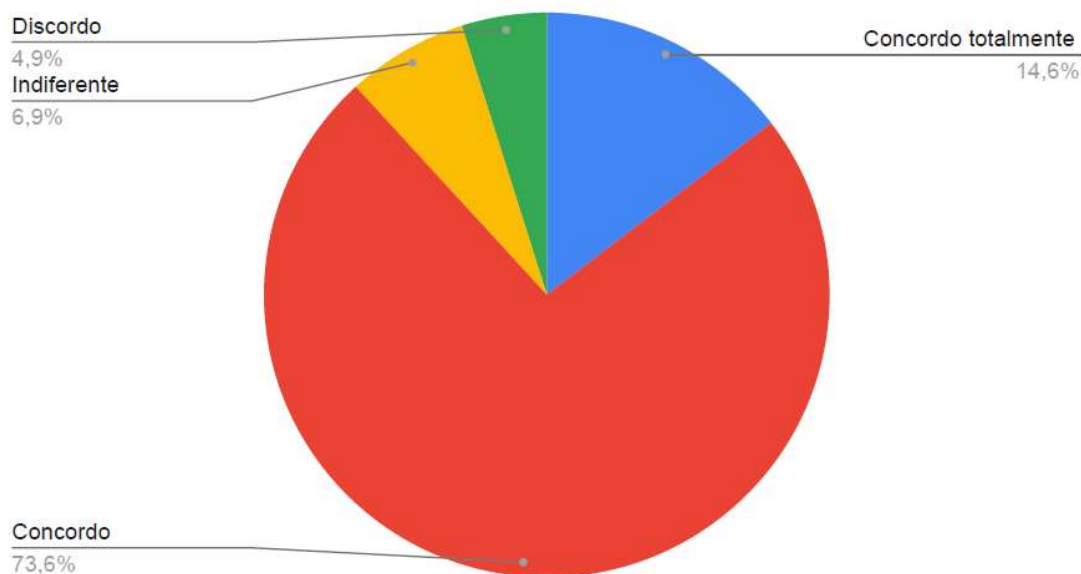
Quanto à questão dos responsáveis pela GC na organização, haja vista o equilíbrio no resultado apresentado, a inferência para validação das informações apresentadas será feita no momento do cruzamento dos dados.

6.2.3 Categoria 3: Influência das pessoas nos processos de GC

Na categoria três, que trata da influência das pessoas nos processos de GC, foram elaboradas nove questões que procuraram verificar as contribuições das

peças nos processos de GC e a cultura voltada a valorizar o conhecimento organizacional. O Gráfico 7 a seguir apresenta os resultados em relação à influência das pessoas nos processos de GC.

Gráfico 7 – Categoria 3 – Influência das pessoas nos processos de GC.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Quanto à influência das pessoas nos processos de GC, o questionário evidenciou que elas acreditam que contribuem com o conhecimento organizacional, uma vez que o resultado somado entre aqueles que concordam e os que concordam totalmente representou 88,2%. Cabe destacar, nas palavras de Guevera e Dib (2007), que a influência das pessoas ocorre mediante as interseções entre elas, uma vez que determinam padrões e naturalmente produzem consequências na evolução das pessoas.

De acordo com a literatura estudada, alguns padrões evidenciam aquelas pessoas que atuam com a intenção de criar e compartilhar seus conhecimentos, aos quais entre eles estão a capacidade do indivíduo em identificar a necessidade e a importância do conhecimento, ser objetivo na criação de novos conhecimentos, identificar as fontes de conhecimentos e fazer o uso do conhecimento de modo colaborativo, esses são exemplos apontados por Valentim, Jorge e Soria (2014) como

características essenciais para as pessoas que influenciam outras e podem transformar o conhecimento organizacional.

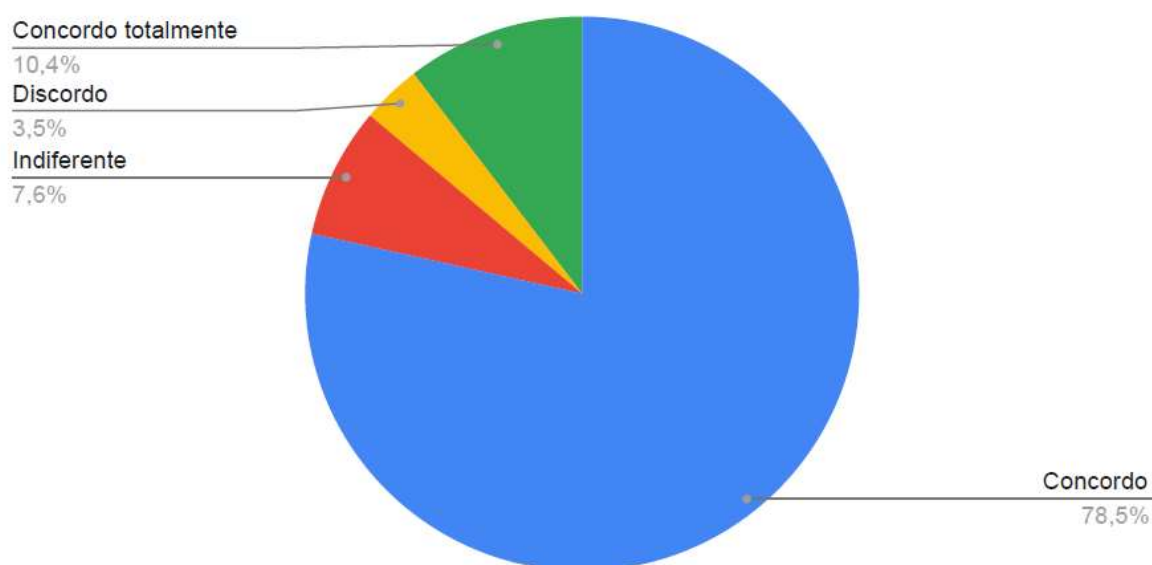
Nesse sentido, teve uma questão que abordou se as pessoas sabiam acessar, buscar e gerar conhecimento, concordaram 81,2% daqueles que responderam o questionário (Apêndice D, questão 2 da categoria 3), o que pode evidenciar que a organização fornece um contexto apropriado para promover e facilitar os processos de GC, circunstâncias essas consideradas essenciais, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), para o desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.

O resultado mostra também que a cultura da organização atua com uma proposta de valorização do conhecimento, uma vez que identificou que na percepção das pessoas, acontecem processos de criação, compartilhamento e uso dos conhecimentos, além de reconhecimento e incentivos para promover o conhecimento organizacional.

6.2.4 Categoria 4: Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC

Nessa categoria o questionário procurou verificar, dentro dos aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC, quais são os elementos da estrutura organizacional que apoiam a GC. Fizeram parte dessa categoria nove questões para a formulação da análise. O Gráfico 8 a seguir apresenta os resultados em relação a esses aspectos organizacionais.

Gráfico 8 – Categoria 4 – Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC.



Fonte: Elaboração própria (2022).

O resultado do Gráfico 8 mostra que o conjunto dos elementos institucionais e individuais estão influenciando o contexto organizacional de uma maneira positiva. Desse modo, pode-se entender que as estruturas organizacionais possuem a capacidade para criar condições e situações que possam favorecer a GC, desde que seja mediado por um sistema de atividades que deixa claro os objetivos, formalize e defina as práticas desejadas. Exemplos dessas estruturas são as físicas (arquitetura predial), o organograma organizacional e o funcional (áreas, departamentos, hierarquia), a maneira como estão alocados os recursos financeiros, tecnológicos, equipamentos, dentre outros.

Se ampliar ainda mais o nível de percepção favorável que as pessoas têm da organização, pode evidenciar uma organização flexível, menos hierárquica, que envolve as pessoas nos processos decisórios, que propicia a capacitação e o desenvolvimento profissional. Dentre outros aspectos, esses apontados por Dutra J., Dutra T. e Dutra G. (2017) são fundamentais para suportar a GC.

Segundo o resultado dessa categoria, 78,5% concordam que a organização tem proporcionado estrutura e apoio para que as pessoas possam transformar o seu conhecimento em conhecimento para a organização. Nesse mesmo entendimento,

10,4% concordam totalmente com essa questão, ampliando ainda mais o nível de percepção favorável que as pessoas têm da organização.

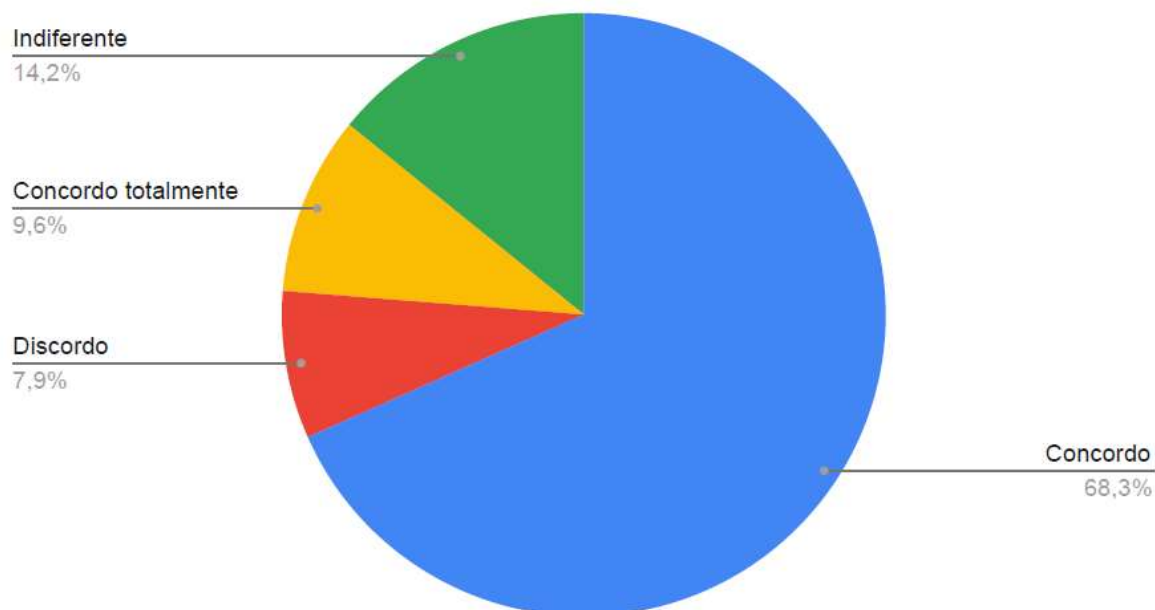
Uma questão que chamou a atenção foi em relação a tempo e espaço físico para transferência de conhecimentos, concordaram 87,4% dos respondentes que a organização disponibiliza momentos para as trocas, como em reuniões, bate-papo, cafés, entre outros (Apêndice D, questão 5 da categoria 4).

Em outra questão, foi tratado sobre a influência das lideranças no desenvolvimento das pessoas e das equipes, e o resultado apresentado significou para 100% dos respondentes que os líderes têm contribuído com a evolução das pessoas e das equipes (Apêndice D, questão 7 da categoria 4). Esses aspectos mostram que a organização se preocupa com a renovação dos conhecimentos, e dessa maneira procura integrar seus processos, atividades e estratégias para garantir o seu futuro, estratégias indispensáveis destacadas por Bukowitz e Williams (2002).

Por fim, pode-se afirmar que as estruturas organizacionais definem as práticas e os comportamentos em função de seus objetivos, das experiências, das metodologias e técnicas aprendidas que podem ser vistas em suas políticas, regras e procedimentos, e, nesse sentido, como destaca Choo (2006), as pessoas aprendem conhecimentos construindo, reconstruindo, corrigindo erros e estratégias, como pode-se observar em uma questão, em que 100% dos respondentes disseram que o ideal é construir análises de modo integrado com outras pessoas para buscar múltiplas ideias (Apêndice D, questão 9 da categoria 4).

6.2.5 Categoria 5: Estratégias organizacionais voltadas à GC

O principal objetivo dessa última categoria foi identificar quais estratégias a organização utiliza para garantir que o conhecimento possa ser reconhecido como um ativo igual a qualquer outro recurso que possui, ou seja, o vínculo das estratégias organizacionais aos processos de GC. Para isso, foram aplicadas quinze questões com o objetivo de se compreender o cenário organizacional. O Gráfico 9 a seguir apresenta os resultados em relação a essas estratégias organizacionais.

Gráfico 9 – Categoria 5 – Estratégias organizacionais voltadas à GC.

Fonte: Elaboração própria (2022).

Na categoria 4, pode se observar que as estruturas organizacionais possuem a capacidade de promover ações para favorecer os processos de GC. Por outro lado, as estruturas precisam ser administradas de um modo eficiente e estrategicamente bem aplicadas.

De acordo com a literatura estudada, a elaboração de estratégias organizacionais para planejar a abordagem para o conhecimento precisa de ferramentas, instrumentos, ações e práticas que apoiem e regulamentem, por meio de suas estruturas físicas, lideranças, tecnologias, processos formais, enfim, vários aspectos que já foram citados.

Conforme o Gráfico 9, as pessoas reconhecem que a organização está aplicando algumas estratégias com o intuito de viabilizar que o conhecimento das pessoas se transforme em ideias, inovações e soluções para a resolução de problemas. Entre as pessoas que concordam e concordam totalmente, o índice chega a 77,9% de respostas positivas que mostram que as estratégias fazem parte do contexto organizacional. Aqueles que discordaram e permaneceram indiferentes, somados, contam 22,10%.

É importante destacar algumas questões que fazem parte dessa categoria e que foram fundamentais para compor o resultado.

Uma das questões foi identificar se a organização está fazendo o uso de estratégias para a interação com outras organizações, com o objetivo de compartilhar inovações e ideias para o desenvolvimento de seus processos. De acordo com 81,2% (Apêndice D, questão 15 da categoria 5) das pessoas que responderam concordaram e concordaram totalmente que a organização vai em busca de parcerias, com o objetivo de se obter produtos inovadores. Essa questão corrobora com o que aponta Bukowitz e Williams (2002), quando mencionam que as organizações precisam formar parcerias umas com outras como um modo de propiciar a inovação.

Quanto às questões tecnológicas um resultado mostrou que a organização vê como estratégica a aplicação das tecnologias nos processos organizacionais. Questionado se as tecnologias auxiliam nos processos organizacionais, verificou-se que somando os valores dos que concordam com o daqueles que concordam totalmente, o resultado chega a 93,7% (Apêndice D, questão 4 da categoria 5), um valor expressivo, uma vez que as tecnologias presentes na organização estão sendo aplicadas e contribuindo com os processos organizacionais. Um fator que pode ter levado a esse resultado é o trabalho de disseminação das tecnologias. Uma questão abordada tratou desse assunto e, novamente, se somarmos todos que concordam e concordam totalmente, o resultado atinge 81,3% dos respondentes, valor relevante para a organização (Apêndice D, questão 1 da categoria 5).

Pode ser visto em uma das questões que, apesar dessa aceitação na aplicação e no trabalho de disseminação, uma parte do público que respondeu ao questionário apontou que a organização não possui uma política de compartilhamento de tecnologias, e esse número representou 25% daqueles que discordam e os que ficaram indiferentes à questão (Apêndice D, questão 9 da categoria 5), ou seja, desconhecem estratégias para compartilhamento de tecnologia.

Quanto a esse último índice apresentado sobre a tecnologia, as respostas ao questionário indicam que a organização precisa reformular suas estratégias para propiciar uma política formal de tecnologia em conformidade com a GC, como destacado por Servin e De Brun (2005).

Na pesquisa, uma das questões tratou do nível de clareza da organização em relação aos níveis hierárquicos e a postura das lideranças em propiciar a participação das pessoas de uma maneira mais colaborativa no contexto organizacional. Pode-se observar, na soma das respostas, que 31,2% dos respondentes (Apêndice D,

questão 8 da categoria 5) discordaram ou ficaram indiferentes a essa questão, e acreditaram que os líderes não deixam claro essa liberdade.

Para as estratégias, é essencial que as pessoas estejam motivadas, por isso é necessário que a organização identifique os diversos fatores que podem auxiliar nesse processo motivacional. Uma das estratégias é a utilização de programas de incentivos e reconhecimento. A questão abordada sobre esse assunto mostrou que a organização reconhece quando os funcionários contribuem com ideias e inovações, uma vez que o índice somado (concordam e concordam totalmente), representou 93,7% das respostas (Apêndice D, questão 5 da categoria 5).

Por fim, a organização, ao que parece, promove a disseminação do conhecimento interno, uma vez que, segundo uma das questões, 81,2% concordaram que a disseminação é feita (Apêndice D, questão 11 da categoria 5), e isso reflete em outro questionamento que foi feito, que diz respeito ao acesso às informações de uma maneira fácil e ágil. Os funcionários concordaram, em 75% das respostas, que têm acesso ao conhecimento de um modo rápido (Apêndice D, questão 12 da categoria 5).

6.3 Apresentação e Análise das Observações

Para realização da observação, foi utilizado um roteiro de observação com o objetivo de orientar, de maneira mais específica, as situações que deveriam ser observadas em relação à GC, e, assim, comparar se as informações colhidas nas entrevistas com os gestores estavam de acordo com a realidade, na percepção do nível tático/operacional.

Dessa maneira, a aplicação do roteiro de observação teve o intuito de avaliar como os líderes e o nível tático/operacional do setor RH da organização lidavam com a criação de significado do conhecimento organizacional, quanto ao papel das pessoas na organização e sua influência nos processos de GC, os fatores organizacionais que podem influenciar a GC e as estratégias organizacionais para consolidar os processos de gerenciamento do conhecimento.

Diante desse contexto, separou-se um horário específico de observação para cada subsetor do setor de RH, bem como de seus funcionários, com o objetivo de entender a realidade com mais profundidade. Logo, a observação se concentrou nos subsetores: treinamento e desenvolvimento, departamento pessoal, cargos e salários,

segurança do trabalho e saúde ocupacional, sendo observados técnicos, analistas, auxiliares, assistentes, enfermeira e engenheiro.

Observou-se que os funcionários dessas áreas veem o conhecimento como um recurso importante para a organização e, apesar de não existir uma política formal de GC, ou seja, apesar desses processos não estarem bem definidos, podem ser observadas práticas de compartilhamento e disseminação de conhecimento.

Pode ser observado que esse compartilhamento e disseminação são feitos por meio de reuniões, de necessidade de soluções integradas entre as áreas, devido à alguma demanda pontual e específica, por troca de informações por *e-mails*, aplicativos, intranet, plataformas de informação que cada área possui, ou mesmo uma atualização que acontece em relação a assuntos que são importantes nas áreas de RH ou nas demais áreas, como, por exemplo, uma nova legislação que precisa ser difundida.

Assim, percebe-se uma cooperação entre os setores e um compartilhamento de conhecimento que acontece de maneira natural, que passa despercebido pelos funcionários, mas que se tratam de momentos de socialização de conhecimento.

Quanto ao acesso ao conhecimento, verificou-se que todos os setores têm acesso facilitado e disponível quando precisam. A maior parte desses conhecimentos são acessíveis pelas redes de tecnologia que a organização possui e outra parte disposta em arquivos físicos. Identificou-se que existe um movimento de digitalização de toda documentação, uma vez que o objetivo da organização é a redução do número de documentos físicos. É importante destacar que, entre as áreas, alguns tipos de informação são confidenciais, assim os acessos a esses documentos são limitados, o que mostra que cada área determina o que pode ser acessado entre elas, mas não existe nenhum processo sistematizado sobre o acesso as informações confidenciais.

No que diz respeito ao reconhecimento e à valorização por ações voltadas à geração de novos conhecimentos, a organização proporciona programas específicos para que todas as áreas e funcionários possam contribuir com suas ideias e são reconhecidos através de prêmios materiais e financeiros.

De modo geral, observa-se que as pessoas buscam explorar coisas novas para contribuir com suas atividades com apoio dos gestores que se mostram abertos a receber sugestões. Não só isso, os gestores, ao que parece, possibilitam que seus liderados tenham liberdade e acesso fácil para conversarem e discutirem sobre

qualquer tipo de assunto relacionado à organização. Assim, percebe-se uma motivação nos setores, uma certa sinergia e um relacionamento saudável.

Em relação à aprendizagem, pode-se verificar que cada subsetor possui suas diretrizes descritas, assim, quando se tem alguma dúvida, o funcionário pode buscar esse conhecimento nos manuais, ou ainda, com o gestor ou um funcionário mais experiente. Quando surgem novas demandas para solução a alguma questão em específico, são feitas reuniões que normalmente envolvem aqueles funcionários que podem contribuir com o assunto, mesmo sendo de outra área. Haja vista que os subsetores de RH são muito conectados e dependentes um do outro, verificou-se que ocorre um intercâmbio de conhecimento entre eles, inclusive com reuniões que apresentam indicadores.

Em relação aos indicadores, durante a observação, verificou-se que são divulgados os resultados mensais e o anual, de maneira geral para a organização como um todo.

No dia da observação, percebeu-se que a organização estava efetuando a disseminação de sua missão e propósito, uma vez que havia passado por uma revisão recentemente, o que pode evidenciar que seus valores são discutidos sempre que possível, e, na percepção desse observador, estão sendo praticados.

No decorrer da observação, pode-se ver que organização possui um plano de treinamento e desenvolvimento que abrange a todos os setores. São disponibilizados treinamentos, cursos, capacitação, desenvolvimento, participação em eventos e feiras, com o objetivo de criar novos conhecimentos e gerar ideias e inovações.

Além disso, observou-se que existem trabalhos com grupos e comitês formados por pessoas das mais diversas áreas para tratar de soluções a problemas que podem ser do dia a dia ou de projetos futuros. Em específico, no dia da observação estava ocorrendo uma reunião para tratar sobre a segurança de dados da organização com a participação de pessoas do setor de RH.

No que diz respeito às estruturas organizacionais, pode-se observar que a organização está disponibilizando uma sala chamada de Estação do Conhecimento, toda caracterizada para que as pessoas ou grupos tenham um espaço para criar novos conhecimentos ou para compartilhá-los. Além dessa sala, foi observado que a estrutura possui sala para aplicação de treinamentos e área de vivência em espaço aberto para descansos em intervalos ou na hora do almoço.

Quanto ao uso da tecnologia, percebeu-se que o setor de RH conta com um sistema interligado entre os setores que proporciona a interação entre os processos e que está em desenvolvimento uma plataforma *web* para compartilhamento de conhecimento com toda a organização. O objetivo é que o RH tenha uma conexão direta com o operacional.

Percebeu-se que as maneiras de criar e compartilhar conhecimento no setor de RH, assim como em toda organização, está sob a responsabilidade da área de treinamento e desenvolvimento. Não foi visto política descrita e formalizada com os processos de GC definidos, percebeu-se que existem muitas atividades e práticas que o RH aplica que são voltadas para a criação e para o compartilhamento do conhecimento, estruturados nos processos organizacionais, mas não diz respeito aos processos de GC.

6.4 Análise Comparativa do Resultado das Entrevistas, do Questionário e das Observações

Após a apresentação e a análise individualizada dos dados coletados com as entrevistas, questionários e observações aplicadas no setor de RH, é importante fazer uma análise comparativa para verificar se as informações produzidas possuem uma coerência quanto aos questionamentos levantados, e, assim se chegar a um resultado mais detalhado para poder contribuir com melhorias nos processos de GC da organização. Para a organização da análise das respostas, foi proposta uma discussão de acordo com cada categoria. O Quadro 24 a seguir apresenta uma análise, e mostra a presença ou ausência das categorias em cada etapa da coleta de dados, ou seja, na entrevista, questionário e observação, e em seguida uma discussão do acerca do resultado apresentado.

Quadro 24 – Análise da presença ou ausência das categorias na coleta de dados.

Categoria /Inferências	Unidade de Registro Presente (P+) ou Ausente (A-)		
	Entrevista	Questionário	Observação
Categoria 1 - Criação de significado	P	P	P
Categoria 2 - Papel das pessoas na organização	P	P	P

Categoria 3 - Influência das pessoas nos processos de GC	P	P	P
Categoria 4 - Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC	P	P	P
Categoria 5 - Estratégias organizacionais voltadas a GC	P	A	A

Fonte: Elaboração própria (2021).

No que diz respeito à **Categoria 1 – Criação de significado**, nas entrevistas com os gestores, pode-se verificar que o conhecimento é reconhecido pela organização como um recurso fundamental aos seus propósitos e a organização procura deixar claro aos funcionários que o conhecimento é estratégico para o seu desenvolvimento, e, para tanto, proporciona diversos incentivos através de treinamentos e programas de reconhecimento.

O questionário respondido pelo nível tático/operacional confirma as respostas dos gestores, pois a maioria das questões respondidas por esse público, ou seja, 93,8% veem que a organização trata o conhecimento com extrema importância e percebe no dia a dia que existem muitas iniciativas e práticas que estimulam ações voltadas para a criação e para o compartilhamento do conhecimento. Na observação também se pode constatar que a criação de significado na organização está relacionada a um plano de treinamento, aos incentivos que são oferecidos no nível de programas de participação em grupos de estudos e em reuniões.

Com isso, a criação de significado para o conhecimento existe na organização, como práticas ligadas à área de treinamento e desenvolvimento. Não se evidenciou processos de GC formalizados, mas existem muitas ações sendo praticadas para criar e compartilhar conhecimentos na organização.

Na **Categoria 2 - Papel das pessoas na organização**, as entrevistas com gestores mostraram que a organização procura deixar claro aos funcionários sua essência, ou seja, sua missão e propósito como maneira de alinhar as ações estratégicas da organização. Além disso, verificou-se que a organização possui uma estrutura de cargos e funções bem definidas e deixa claro o papel de cada um. Nas entrevistas, observou-se que existe um estímulo à autonomia dos funcionários, mas com limites dentro do cargo ou em situações que podem afetar seu setor ou outros setores. Nesse caso, as contribuições fora dos limites das funções, conforme apresentaram as entrevistas, limitam-se aos programas de incentivo, grupos ou

comitês da organização, ou de comum acordo com a gestão imediata. Quanto às funções específicas relacionadas à GC, segundo os gestores, não tem uma área ou pessoa específica, essa responsabilidade é da área de treinamento e desenvolvimento.

As respostas ao questionário evidenciaram que a organização propicia maneiras para que os funcionários sejam envolvidos nas tomadas de decisões e possam participar de maneira ativa na organização, confirmando, assim, as respostas dos gestores. Para a maioria, ou seja, 87,5% dos respondentes, a organização dá abertura aos funcionários para participarem. E essa questão pode estar relacionada, primeiro, a todo trabalho que a organização faz para deixar claro o que se espera das pessoas, isto é, funções e papéis bem definidos e, em segundo lugar, por meio dos treinamentos e programas que possibilitam que as pessoas participem. Isso também pode ser evidenciado no decorrer da observação, que o acesso, e, principalmente, a liberdade que os gestores proporcionam contribuem com essa percepção de participação.

No que diz respeito ao papel das pessoas na GC, uma parte dos respondentes do questionário que discordaram e discordaram totalmente, ou seja, 37,6% (Apêndice D, questão 5 da categoria 2) apontou que não existe uma área ou pessoa responsável pelos processos de GC. Essa constatação também foi verificada nas entrevistas com gestores e no momento da observação. Além disso, aqueles que responderam que existe a área responsável que cuida da GC, deve ter relacionado ao papel que está sendo desempenhado pela área de treinamento de desenvolvimento.

Quanto à **Categoria 3 - influência das pessoas nos processos de GC**, o primeiro ponto destacado pelos gestores na entrevista foi o reconhecimento pelos funcionários da importância do conhecimento e da cultura da organização de valorização do conhecimento. Devido a esse fato, e haja vista os incentivos que a organização proporciona, existe um movimento dos funcionários no sentido de estar sempre em busca de conhecimento. Como já mencionado, os incentivos vêm da área de treinamento e desenvolvimento da organização, que, além dos treinamentos, possui programas de reconhecimento que atuam como maneira de criar e compartilhar conhecimento.

O questionário aplicado no nível tático/operacional confirmou a percepção dos gestores, pois para 88,2% dos respondentes, a organização tem uma cultura que propicia as pessoas a contribuírem com os processos de GC. Isso ficou evidenciado

em uma outra questão, quando 81,2% (Apêndice D, questão 2 da categoria 3) dos respondentes disseram que sabem acessar, gerar e buscar conhecimento. Nesse ponto, a observação contribuiu para entender e explicar que, devido aos diversos estímulos percebidos no ambiente organizacional promovidos pela área treinamento e desenvolvimento, os funcionários contribuem com seus conhecimentos. Não se percebeu situação planejada e formalizada para compartilhamento de conhecimento tácito, mas a organização gera e compartilha conhecimento através das práticas já consolidadas pela organização como treinamentos, reuniões, programas de geração de ideias e inovações e os comitês de estudo.

Em relação à **Categoria 4 - Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC**, na entrevista com os gestores, foi declarado que a organização proporciona estruturas que apoiam a GC, com ambientes próprios para criação e compartilhamento de conhecimento, apoio das lideranças, tecnologias de informação, programas de incentivos que objetivam reconhecer, além de outras estruturas físicas.

No questionário, 88,9% dos respondentes concordaram que a organização oferece estruturas para apoiar as pessoas em seu desenvolvimento e na busca de novos conhecimentos, e isso foi confirmado no momento da observação. Pode-se verificar que a organização possui espaços físicos específicos que proporcionam a interação entre as pessoas, o que contribui com criação e compartilhamento de conhecimento, além de sistemas de informação acessíveis e confiáveis, e salas de treinamentos com equipamentos audiovisuais. Destaca-se, ainda, as lideranças que permitem a liberdade para que os funcionários se expressem, que proporcionam um ambiente de trabalho colaborativo e motivador para as pessoas. Nesse sentido, percebe-se que as estruturas organizacionais são favoráveis aos processos de GC.

Por fim, na **Categoria 5 - Estratégias organizacionais voltadas para a GC**, na entrevista com os gestores, foi identificado que a organização vem aplicando algumas estratégias com o objetivo de transformar o conhecimento organizacional em ideias e inovações. Além das práticas e estruturas já comentadas, como os programas de treinamento e de reconhecimento, sala do conhecimento e das tecnologias de informação, estão sendo estruturadas plataformas tecnológicas que vão ajudar na disseminação do conhecimento e em trabalhos mais colaborativos e ágeis, como, por exemplo, grupos de trabalhos que utilizam a metodologia do *Squads*, e plataforma tecnológica para a área de treinamento e desenvolvimento com acesso à conteúdo de conhecimento, como vídeos, tutoriais, manuais técnicos, dentre outros, para todos os

funcionários. Os gestores falaram nas entrevistas, ainda, das parcerias com diversas empresas e instituições, que possuem o objetivo de criar e compartilhar novos conhecimentos, dos programas internos para mapeamento, desenvolvimento e retenção de talentos, do plano de sucessão e de programas de avaliação de desempenho com compartilhamento de metas. Como disseram os gestores, todas essas são ações que visam estrategicamente criar e preservar o conhecimento da organização.

No que diz respeito ao questionário, pode-se verificar ante as respostas, que os funcionários não percebem que essas práticas são consideradas estratégias vinculadas a um processo de GC. Somente 68,3% reconheceram algumas práticas como sendo vinculadas a um trabalho de transformação de conhecimento. A observação também apontou que os funcionários não sabem relacionar as práticas existentes na organização a um processo de GC e provavelmente isso se deve ao fato de não existir um trabalho formal que faça as amarrações e exponha em forma de política à GC, assim como outros processos existente na organização.

6.5 Diretrizes para a Gestão do Conhecimento

A definição das diretrizes para a GC tomou como base as características da organização pesquisada como sua cultura, as estruturas (tecnologias e espaços físicos), as lideranças e a área de Recursos Humanos como referência aos processos de GC.

Para tanto, as diretrizes levaram em consideração e foram baseadas no referencial teórico estudado e estruturadas sob dois aspectos: os componentes que apoiam a GC e os processos de GC.

Os componentes da GC (pessoas, processos e tecnologias) são fatores que contribuem e interferem na GC, uma vez que atuam diretamente nas políticas e práticas da organização, formalizam procedimentos e possibilitam a integração de sistemas de informação e comunicação.

Os processos de GC (criação, compartilhamento, armazenamento e uso/reuso do conhecimento) são os elementos estruturantes e alicerces para o gerenciamento do conhecimento organizacional.

A seguir, as diretrizes estratégicas são apresentadas de acordo com esses dois aspectos que devem ser levados em consideração para a realização da GC na organização estudada.

6.5.1 Componentes da Gestão do Conhecimento

Na construção das diretrizes para as componentes da GC, buscou-se utilizar as melhores práticas delimitadas de acordo com a literatura. Nas subseções a seguir, são apresentadas cada uma delas.

6.5.1.1 Pessoas

- Desenvolver ações e práticas que criam significado do conhecimento, para que as pessoas possam reconhecer a sua importância;
- Tornar o compartilhamento do conhecimento algo formal e parte das responsabilidades das pessoas;
- Estabelecer ferramentas para ampliar e desenvolver os relacionamentos das pessoas como comunidades de prática, grupos de estudo, *coaching*, mentoria, eventos de aprendizagem, entre outros;
- Colocar no plano de treinamento ações que objetivem educar e treinar as pessoas, desenvolvendo suas habilidades para criar, buscar, compartilhar e usar o conhecimento;
- Identificar pessoas que possam ser referências no compartilhamento do conhecimento;
- Incluir as pessoas de modo colaborativo no desenvolvimento de ferramentas do conhecimento para que possam contribuir na construção dos processos de GC;
- Preparar as lideranças para que sejam capazes de identificar e compartilhar os conhecimentos necessários à organização.

6.5.1.2 Processos

- Trabalhar com estruturas hierárquicas mais horizontalizadas, flexíveis e adaptativas;

- Propiciar trabalhos com e entre equipes multifuncionais com atuação interorganizacionais;
- Possibilitar uma estrutura organizacional que proporcione às pessoas uma visão ampla da organização;
- Tratar o conhecimento como um ativo, ou seja, mapear as necessidades, os recursos e o fluxo do conhecimento;
- Desenvolver ações para a integração das pessoas que se encontram em locais de trabalhos diferentes;
- Proporcionar estruturas físicas que propiciem uma integração maior entre as pessoas, como local para cafés, sala de descanso, espaços para reuniões dentre outros;
- Instituir procedimentos e processos bem definidos para as atividades das pessoas;
- Construir espaços onde a criatividade e iniciativa das pessoas possam ser incentivados;
- Possibilitar momentos que as pessoas possam buscar conhecimentos e compartilhá-los;
- Deixar claro o caminho do conhecimento na organização, ou seja, elaborar um mapa do conhecimento para que as pessoas saibam onde encontrar; e
- Definir os responsáveis pelo conhecimento e indicadores de evolução dos processos de GC.

6.5.1.3 Tecnologias

- Mapear as pessoas que possuem acesso aos sistemas e às tecnologias de informação;
- Possibilitar uma arquitetura e estrutura tecnológica que perceba a necessidade das pessoas;
- Usar tecnologias que permitam a colaboração e a participação das pessoas na solução de problemas em ações coletivas;
- Utilizar tecnologias que possibilitam tratar, analisar e recuperar grandes volumes de informações;
- Dispor de tecnologias que gerenciem o armazenamento, o acesso e a recuperação de dados, informações e conhecimentos;

- Propiciar o uso de ferramentas para facilitar o compartilhamento do conhecimento como *intranets*, *groupware*, *e-mail*, sala de bate papo, recursos de vídeo conferências, ferramentas de *e-learning*, comunidades de práticas virtuais, dentre outras.
- Utilizar tecnologias que auxiliam na estruturação do conhecimento organizacional;
- Disponibilizar tecnologia que proporcione maior conexão com todos os níveis organizacionais, para possibilitar o compartilhamento do conhecimento;
- Fazer o uso de tecnologias que auxiliam na gestão eletrônica de documentos;
- Dispor de tecnologias que gerenciem o compartilhamento e o uso do conhecimento como maneira de mapear pessoas que contribuem com a gestão do conhecimento.

6.5.2 Processos de Gestão do Conhecimento

Para composição das diretrizes para os processos de gestão de conhecimento, buscou-se utilizar as melhores práticas estabelecidas de acordo com o referencial teórico e com as características da organização estudada. Nas subseções a seguir, são apresentados cada um deles.

6.5.2.1 Criação

- Promover a interação entre as pessoas para que elas possam compartilhar conhecimento tácito;
- Criar maneiras para transmitir o conhecimento tácito e convertê-lo em explícito, em documentos ou recursos tecnológicos;
- Propiciar atividades na forma de grupos de trabalhos interdisciplinares como maneira de desenvolver novos conhecimentos;
- Mapear as redes de relacionamentos internos e externos para oportunizar novos conhecimentos;
- Promover programas que reconheçam as pessoas que criam conhecimentos;

- Criar maneiras para que os conhecimentos recém-criados sejam disseminados por toda a organização, como meio de valorização e criação de significado desse novo conhecimento;
- Possibilitar que o conhecimento seja tangibilizado e mensurado de modo que possa ser gerenciado;
- Promover a valorização do intelecto através de programas de retenção do capital intelectual;
- Apoiar a diversidade e a liberdade de expressão para que as pessoas sintam confiança e contribuam com novos conhecimentos;
- Disponibilizar estruturas físicas ou digitais que estimulam a criação de conhecimento.

6.5.2.2 Compartilhamento

- Deixar claro que compartilhar conhecimento aumenta o valor das pessoas na organização;
- Criar locais próprios e de acessos livres onde as pessoas se sintam incentivadas a compartilhar conhecimento, como salas ou mesmo em sistemas eletrônicos;
- Dispor de estruturas tecnológicas que permitam o compartilhamento do conhecimento de um modo fácil e eficiente;
- Promover programas de incentivo e reconhecimento para as pessoas compartilharem conhecimento;
- Incentivar a participação das pessoas em grupos de estudos multidisciplinares para que possam compartilhar conhecimentos;
- Integrar processos de trabalho e de compartilhamento de conhecimento nas práticas e atividades das pessoas;
- Fazer as pessoas perceberem na organização outras pessoas que podem se beneficiar do seu conhecimento;
- Promover plano de treinamento para que as pessoas tenham a oportunidade, seja em eventos internos ou externos, de compartilhar conhecimento;
- Proporcionar momentos formais para compartilhamento do conhecimento tácito;

- Incorporar o compartilhamento de conhecimento em sistemas de avaliação de desempenho;
- Proporcionar interações físicas para que as pessoas possam compartilhar conhecimento de um jeito mais simples, como espaços para cafés, áreas de vivência, restaurante, corredores, entre outros.

6.5.2.3 *Armazenamento*

- Incentivar as pessoas a converter o seu conhecimento tácito em explícito e descreverem suas atividades para aprimorar os processos;
- Dispor de um ambiente tecnológico que permita armazenar o maior número de conhecimento que é necessário para a organização;
- Definir critérios para o armazenamento de documentos, tanto em ambiente eletrônico como físico;
- Criar regras de utilização para o conhecimento armazenado, quem pode utilizar e que tipo de conhecimento pode acessar;
- Proporcionar segurança aos conhecimentos armazenados, caso haja algum problema, disponibilizando como ele pode ser resgatado;
- Elaborar plano de retenção para poder manter as pessoas que possuem conhecimentos e capacidades indispensáveis a organização;
- Dispor de uma área ou pessoas especialistas que atuem com objetivo de gerenciar o armazenamento dos conhecimentos gerados na organização;
- Mapear todos os conhecimentos armazenados para que no momento de sua utilização se saiba onde encontrá-lo.

6.5.2.4 *Uso/ Reuso*

- Planejar a estrutura organizacional com fluxos que possibilitem o movimento do conhecimento, como os espaços físicos, as redes de comunicação e de colaboração entre as pessoas;
- Criar programas de reconhecimento para aquelas pessoas que fazem o uso do conhecimento, apresentando ideias ou solução de problemas, uma vez que isso reforça a motivação das pessoas;

- Utilizar programas de metas e desempenho individual e em equipes para avaliar o uso dos novos conhecimentos adquiridos;
- Estabelecer práticas sistematizadas em que o uso do conhecimento gere uma ação, obrigando reflexões constantemente, ou seja, as lições aprendidas;
- Possibilitar o uso do conhecimento para melhorar o trabalho, a área e a organização;
- Fazer reuniões estruturadas e não estruturadas para estimular o uso do conhecimento na resolução de problemas;
- Deixar claro que todos podem participar com opiniões na resolução de problemas;
- Possibilitar as pessoas o acesso e a recuperação fácil do conhecimento de que precisam para o seu trabalho;
- Dispor de maneiras para verificar se as pessoas estão fazendo uso do conhecimento para o desenvolvimento de seu trabalho, para inovações, sugestões ou tomar decisões;
- Proporcionar ferramentas tecnológicas que propiciem a busca, recuperação e o uso do conhecimento de um modo eficiente e eficaz.

As diretrizes propostas nesta obra podem ser utilizadas como um guia para o início de um projeto mais aprofundado e robusto de gestão de conhecimento na organização estudada. Como se observou, a organização possui processos bem definidos que podem contribuir e facilitar a implementação das ferramentas de GC.

7 CONSIDERAÇÕES FINAS

O estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar a seguinte temática: a influência das pessoas nos processos de gestão do conhecimento: estudo de caso em uma empresa do setor do agronegócio, com propósito de investigar como as pessoas influenciam nas práticas de GC em uma organização do setor do agronegócio.

Este estudo se propôs a investigar e analisar, de maneira sistemática, conceitos, práticas, estratégias, modelos, comportamentos, políticas, motivações, estruturas e resultados organizacionais, com vista a atuação das pessoas nos processos de GC no contexto organizacional. Além disso, responder como as pessoas dessa organização entendem, definem e praticam a GC, além de outros elementos que propiciam as práticas de GC e seus principais desafios.

O estudo pautou-se em analisar o referencial teórico quanto aos aspectos relacionados às pessoas e aos conceitos que dizem respeito a criação de significado para construção de conhecimento, o papel das pessoas nas organizações, a influência das pessoas na GC, a GC organizacional e as organizações do agronegócio.

Conclui-se que a aquisição do conhecimento das pessoas depende das suas estruturas cognitivas e da formação da consciência, e que nesse processo a interação das pessoas com o ambiente se torna essencial. Nesse sentido, para formar a consciência, é preciso que as pessoas percebam o que acontece no ambiente, interpretem, deem sentido e construam significado nas relações pessoais ou fatos que presenciam.

Para as organizações, é fundamental identificar e compreender os padrões de comportamento das pessoas, pois podem fazer a diferença, uma vez que, no dia a dia, as pessoas normalmente passam por diversas situações que precisam interpretar, construir significado e propor soluções para atender às demandas da organização.

Verifica-se que as pessoas precisam ser tomadas como principal fonte de conhecimento e como fator crítico de sucesso na organização, principalmente nestes novos tempos de grandes avanços tecnológicos e mudanças nas relações interpessoais que vêm se tornando cada vez mais virtuais.

Constatou-se que as pessoas precisam ser tratadas como “parceiras” da organização (maior participação nas decisões, estrutura da empresa horizontalizada, maior integração entre as equipes, entre outros), sendo necessária uma mudança de

mentalidade por parte das organizações, pois assim as pessoas podem colocar à disposição todo seu conhecimento, habilidades e competências para atender aos objetivos organizacionais. Além disso, as organizações devem propiciar um ambiente de desenvolvimento, que reconheça e respeite o trabalho das pessoas e suas limitações.

Conclui-se que entender o que é informação e conhecimento é o ponto inicial para compreender a GC. Além disso, é preciso que as pessoas saibam como transformar informação em conhecimento e usá-lo nas rotinas e práticas da organização.

No processo de desenvolvimento do conhecimento, observa-se que é essencial entender o que é conhecimento tácito e explícito, uma vez que, ao se relacionarem através das pessoas, criam e ampliam conhecimentos.

É fundamental saber que o resultado da interação entre o conhecimento tácito e explícito revela quatro modos de conversão do conhecimento, que são: socialização, externalização, combinação e internalização. Além de tudo, é preciso que as organizações percebam o que representa e que resultado pode gerar cada um desses elementos.

Quanto à GC, observa-se que as pessoas são as principais responsáveis para se efetuar mudanças no âmbito organizacional, isso devido à sua capacidade de criar e compartilhar conhecimentos. No entanto, as organizações precisam estar atentas ao ambiente organizacional, uma vez que podem sofrer interferências de fatores como a cultura, as crenças, os valores, as tecnologias, as lideranças, e assim afetar os processos de GC.

A sistematização do conhecimento com ferramentas que ajudam a gerenciar o conhecimento organizacional é um processo complexo, mas as organizações precisam investir em instrumentos capazes de propiciar que os conhecimentos possam ser compartilhados de uma maneira eficiente e estruturada.

Percebe-se que o processo de armazenamento do conhecimento busca coordenar ações no sentido de garantir que as organizações preservem e recuperem rapidamente informações das suas melhores práticas, e o conhecimento das áreas consideradas críticas, para uso no futuro.

Constata-se que o compartilhamento do conhecimento pode ser considerado como um dos principais processos, uma vez que as pessoas explicitam seus conhecimentos por meio das interações. Assim, é preciso que as organizações

identifiquem maneiras adequadas para propiciar trocas de experiências, ofereçam incentivos, apoio e reconhecimento para as pessoas compartilharem seus conhecimentos.

Quanto ao uso do conhecimento, é importante que as organizações forneçam instrumentos, estimulem e motivem a sua aplicação. Nesse sentido, mostrar às pessoas que o uso do conhecimento gera ideias, inovações e valor à organização pode ser uma boa estratégia.

No que diz respeito aos componentes de gestão de conhecimento, pessoas, processos e tecnologias, observa-se que esse tripé fornece a base para um alinhamento das principais práticas e processos que sustentam a organização. De uma maneira resumida, é preciso que as organizações desenvolvam uma cultura favorável à GC, que integre as pessoas aos processos, e faça o uso de tecnologias para gerenciar conhecimentos e conectar as pessoas.

A organização investigada não possui processos formais voltados à GC, mas pode-se identificar que existem práticas que podem ser estruturadas em uma política que podem ser integradas às suas estratégias.

Percebeu-se no estudo que a organização possui uma cultura favorável aos processos de GC, uma vez que possui diversas ações que incentivam a busca do conhecimento.

Constatou-se que as iniciativas organizacionais para promover o conhecimento contribuíram para a percepção das pessoas em relação ao papel do conhecimento para a organização. Como mostrou a pesquisa, a organização cria e compartilha conhecimento basicamente através de seus programas e grupos de trabalhos instituídos.

Os dados obtidos no decorrer das entrevistas, do questionário e da observação possibilitaram inferir que a área de treinamento e desenvolvimento da organização é quem gerencia as práticas existentes relacionadas à criação e ao compartilhamento de conhecimento.

Foi possível observar que, no entendimento da organização, os processos de GC abrangem os programas de treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos, os grupos de trabalhos e comitês de estudos, que discutem ideias e inovações, os incentivos a formação escolar e os programas de incentivo e reconhecimento.

Por mais que os processos de GC não estivessem formalizados, verificou-se que a organização e os funcionários valorizam o conhecimento, por isso existe uma busca constante de novos conhecimentos para promover ideais e inovações.

Na criação de significado do conhecimento organizacional, são fundamentais ações, motivadores e exemplos reais de reconhecimento à importância do conhecimento, que devem partir da alta liderança para poder contagiar os outros níveis da organização.

A definição de papéis e responsabilidades para GC precisa estar presente nas orientações e nas recomendações de cargos e funções das organizações.

Apesar de não existir uma política formal, foi possível verificar que as ações da área de treinamento e desenvolvimento são importantes para a criação e o compartilhamento do conhecimento, sendo assim, devem ser consideradas em um projeto de GC.

Verifica-se que a cultura organizacional, por meio das estruturas funcionais, processos e tecnologias, apoia a aplicação das práticas estabelecidas, que tem por objetivo desenvolver o conhecimento nas pessoas e transformar em valor para a organização.

De modo geral, observou-se que os fatores influenciadores de GC como a cultura, lideranças, tecnologias, estruturas organizacionais físicas e funcionais e a motivação, são elementos que a organização têm como estratégicos para o seu desenvolvimento e para sua capacidade para se manter competitiva. Por meio das análises das práticas organizacionais, verificou-se que as pessoas reconhecem esses fatores influenciadores, visto que criam significado para o conhecimento organizacional, pois acreditam nos valores organizacionais. Por esse motivo, o comportamento observado na organização é uma busca constante por novos conhecimentos.

Com isso, pode-se perceber que as pessoas têm a consciência do valor intelectual que a organização propicia, gerando um comprometimento coletivo que leva à criação, ao compartilhamento e uso do conhecimento.

Quanto ao armazenamento e reutilização do conhecimento, apesar das estruturas organizacionais físicas e digitais suportarem toda a demanda que a organização tem, é preciso organizar o processo com procedimentos, principalmente no que diz respeito às informações digitais. Dessa maneira, a organização vai poder fazer o uso do conhecimento de uma maneira mais eficiente e eficaz.

A organização que estiver interessada em implantar a GC precisa ter a consciência de que é um processo cíclico, e que leva tempo para ser consolidada, uma vez que se trata de uma mudança de cultura e de comportamento das pessoas, o que não acontece de uma hora para outra.

Verificou-se que a GC está em um processo de construção na Agroterenas, mas é preciso que as estratégias organizacionais materializem e formalizem os processos já existentes em uma política para que se torne um ativo tangível, assim como qualquer outro da organização.

Destarte, o estudo contribuiu, uma vez que propôs algumas diretrizes levando em consideração as particularidades da organização, ou seja, um guia para início de um projeto em GC, que possibilita que as organizações do agronegócio executem um processo de GC estruturado, tornando mais fácil coordenar trabalhos e esforços conjuntos com as pessoas para transformar os conhecimentos existentes em ações para melhoria dos processos e na aprendizagem organizacional.

No campo da Ciência da Informação, a pesquisa contribuiu com a ampliação dos conceitos de conhecimento organizacional fornecendo fundamentação teórica para ajudar as organizações a pensar e compreender melhor os processos organizacionais voltados a GC.

Além disso, a análise dos processos organizacionais, na ótica da Ciência da Informação, se constitui sob uma perspectiva de socialização e interação entre os vários conceitos das áreas de conhecimento, o que contribui principalmente com um enfoque voltado às pessoas, que na pesquisa buscou levar a reflexões para GC, que podem ajudar as organizações na obtenção de melhores resultados.

O estudo apresentou limitações, no que tange a complexidade de relacionar as teorias, conceitos e modelos de GC ao campo da administração e suas abordagens gerenciais. Quanto maior e mais complexa a organização, mais difícil é o planejamento, gerenciamento, controle e o desenvolvimento de processos de GC. Algumas conjecturas precisam formar uma base para a integração entre GC e a administração organizacional, como a cultura, lideranças, tecnologias, e, principalmente os aspectos motivacionais dos sujeitos para a estruturação de um modelo de GC eficaz, visto que as organizações preservam conhecimentos, comportamentos, modelos mentais, normas e valores que podem ser maximizados a favor da organização se estabelecidos mecanismos para a incorporação dessas duas disciplinas, GC e gestão organizacional.

Recomenda-se a necessidade de desenvolver pesquisas futuras para analisar e investigar com mais profundidade o impacto das pessoas nos processos de GC com enfoque em questões comportamentais e de competências.

Por fim, sugere-se a ampliação da pesquisa com vistas a identificar e analisar o impacto da GC na gestão da criatividade e inovação organizacional, com um aprofundamento em indicadores de desempenho para avaliar o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento organizacional.

REFERÊNCIAS

- AGROTERENAS. Sobre. **História**. [S. l.], [2021]. Disponível em: <https://www.agroterenas.com.br/sobre/historia/>. Acesso em: 15 dez. 2021.
- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de; FLEITH, Denise de S. **Criatividade: múltiplas perspectivas**. 3. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.
- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão de conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual interativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANDRADE, Antônio Rodrigues; ROSEIRA, Catarina. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas em instituições brasileiras e portuguesas. **Read. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n. esp., p. 292-316, dez. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/KVRq7wFMfLbJctFFDrvFCdB/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 08 set. 2021.
- ANDREOLI, Cleverson Vitório; PHILIPPI JUNIOR, Arlindo. **Sustentabilidade no agronegócio**. Santana de Parnaíba: Manole, 2021.
- ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANGELONI, Maria Terezinha; GROTTTO, Daniela. A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, p. 76-93, abr./jun. 2009. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/148>. Acesso em: 08 set. 2021.
- ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. 6. ed. Barueri: Atlas, 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO AGRONEGÓCIO DA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO - ABAGRP. Agronegócio. **Conceito: você sabe o que é agronegócio?**. Ribeirão Preto, [2021]. Disponível em: <https://www.abagrp.org.br/conceito#:~:text=AGRONEG%C3%93CIO%20%C3%A9%20a%20soma%20de,DEPOIS%20das%20porteiros%20das%20fazendas.&text=Som%20a%20dse%20a%20isso%20os,v%C3%A1rios%20profissionais%20e%20os%20financieiros.%20Acesso%20em:%202012%20dez.%202021>. Acesso em: 12 dez. 2021.
- BALDWIN, Timothy; BOMMER, William; RUBIN, Robert. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BALDWIN, Timothy; BOMMER, William; RUBIN, Robert. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que gestores eficazes sabem e fazem**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologia de pesquisa em ciência: análises quantitativas e qualitativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2008v13n1esp1>. Acesso em: 05 out. 2021.

BARDIM, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIM, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-170, mar./abr. 1999. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7656>. Acesso em: 04 out. 2021.

BATALHA, Mário Otávio (coord.). **Gestão Agroindustrial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Volume único.

BECK, Aaron T.; ALFORD, Brad A. **O poder integrador da terapia cognitiva**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

BECK, Aaron T.; FREEMAN, Arthur; DAVIS, Denise D. **Terapia cognitiva dos transtornos da personalidade**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2017.

BECK, Judith S. **Terapia cognitivo-comportamental: teoria e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BECKER, Fernando. **Educação e construção do conhecimento**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

BISSOTO, Maria Luisa. Aprendizagem e normalidade: reflexões sobre o "não" aprender como parâmetro de exclusão. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 88, n. 219, p. 257-273, maio/ago. 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.88i219.747>. Acesso em: 04 out. 2021.

BRAQUEHAIS, Antonio de Paula *et al.* O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. esp., p. 80-93, mar. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/32944>. Acesso em: 02 jul. 2021.

BRASKEM. **O Agronegócio tanto produz como consome energia; entenda**. [S./], 31 out. 2018. Disponível em: <https://bluevisionbraskem.com/inteligencia/agronegocio-tanto-produz-quanto-consome-energia-entenda/>. Acesso em: 28 ago. 2020.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CADERNOS FGV PROJETOS. **Agronegócio**. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

Disponível em:

https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/caderno_agronegocio_low.pdf.

Acesso em: 11 dez. 2021.

CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. **A visão sistêmica da vida**: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas. São Paulo: Cultrix, 2014.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CASTRO, Gardenia. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: um instrumento de diagnóstico. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101846/222254.pdf?sequence=1&is>. Acesso em: 04 out. 2021.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – CEPEA. **Série Histórica do PIB do agronegócio brasileiro**. Piracicaba, 2021. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 12 dez. 2021.

CHADDAD, Fábio. **Economia e organização da agricultura brasileira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7. ed. São Paulo: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: São Paulo, 2006.

COMIN, Lidiane Cássia *et al.* Competências gerenciais: uma perspectiva dos gestores das empresas do agronegócio. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 232-247, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/27928#:~:text=Resumo,auxiliam%20no%20entendimento%20do%20estudo>. Acesso em: 20 jun. 2020.

CONTINI, Adalberto Aragão e Elisio. **O agro no Brasil e no mundo**: uma síntese do período de 2000 a 2020. [S.l.]: Embrapa Sire, 2021. Disponível em:

<https://www.embrapa.br/documents/10180/62618376/O+AGRO+NO+BRASIL+E+NO+MUNDO.pdf/41e20155-5cd9-f4ad-7119-945e147396cb>. Acesso em: 12 dez. 2021.

CONTINI, Elisio; REIFSCHNEIDER, Francisco J.B. "Conhecimentos" na agricultura. **Revista de Política Agrícola**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 1-7, abr./maio/jun. 1999. Disponível em: <https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/695/649>. Acesso em: 12 dez. 2021.

COSTA, Cinthia Cabral da; JANK, Marcos Sawaya. Dinâmica da inserção do Brasil no agronegócio global. *In*: GILIO, Leandro; JANK, Marcos Sawaya (org.). **O Brasil no agro Global**: reflexões sobre a inserção do agronegócio brasileiro nas principais macrorregiões do planeta. São Paulo: Insper, 2021. E-book.

CRESTANA, Sílvio; ALVES, Eliseu. A Embrapa e o agronegócio. *In*: FÓRUN 2005, 17., 2005, Brasília. **Anais** [...]. Brasília: Embrapa, 2005. p. 298-314. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/81424/1/A-Embrapa-e-o-agronegocio.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2021.

DAVENPORT, Thomas. **Thinking for a living**: how to get better performances and results from knowledge workers. Harvard Business School Press. Boston. Massachussets, 2005.

DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaio; GABRIEL, Maria Aparecida. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais** [...]. Recife: UFPE, 2002. p. 1-12. Disponível em: http://repositorio.febab.org.br/files/original/29/4099/SNBU2002_089.pdf. Acesso em: 04 out. 2021.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriel Almendra. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

ELIAS, Denise. Agronegócio e novas regionalizações no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 153-167, nov. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.22296/2317-1529.2011v13n2p153>. Acesso em: 13 jun. 2020.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Visão 2014-2034**: o futuro do desenvolvimento tecnológico da agricultura brasileira. Brasília: Embrapa, 2014. E-book.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA. **A Embrapa**. Brasília, [2021]. Disponível em: <https://www.embrapa.br/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 15 dez. 2021.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Embrapa em números**. Brasília: Embrapa: 2022. E-book.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Pesquisa, desenvolvimento e inovação para o agronegócio brasileiro: cenários 2002-2012**. Brasília: Embrapa, 2003. E-book.

ESPERIDIÃO, Tamara Lima; SANTOS, Tamiris Camargo dos; AMARANTE, Mayara dos Santos. Agricultura 4.0: software de gerenciamento de produção. **Pesquisa e Ação**, Mogi das Cruzes, v. 5, n. 4, p. 122-131, dez. 2019. Disponível em: <https://revistas.brazcubas.br/index.php/pesquisa/article/view/768/779>. Acesso em: 16 dez. 2021.

FEITOZA, Rayan Aramís de Brito; DUARTE, Emeide Nóbrega (org.). **Visões epistemológicas da gestão do conhecimento na ciência da informação**. João Pessoa: UFPB, 2020. E-book.

FERREIRA, Natasha. A economia do compartilhamento no contexto da sociedade da informação. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PROPRIEDADE INTELLECTUAL, GESTÃO DA INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO, 5., 2017, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: Portal de conferências da IMED, 2017. Disponível em: <https://soac.imed.edu.br/index.php/CIPI/vmtcipi/schedConf/presentations>. Acesso em: 04 out. 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/5HNLjGFZ7nxX5PLYhBKvMWg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 01 nov. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRAGA, Valderez Ferreira. **Gestão pela formação humana: uma abordagem fenomenológica**. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

FURLANETTO, Antonio; OLIVEIRA, Mírian. Fatores estratégicos associados às práticas de gestão do conhecimento. **Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 99-123, jan./jun. 2008. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/iberoamericana/N%C3%83%C6%92O%20https://www.scimagojr.com/index.php/face/article/view/3603>. Acesso em: 12 jan. 2022.

FURTADO, Renata Lira; BELLUZZO, Regina Celia Baptista. Gestão do conhecimento e competência em informação: possíveis relações e perspectivas de atuação do profissional arquivista. **Informação & Informação**, Londrina, v. 23, n. 2,

p. 314-339, maio/ago. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2018v23n2p314>. Acesso em: 28 maio 2020.

GARVIN, David A. Construindo a organização que aprende. *In*: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GARVIN, David A. **Construindo uma organização de aprendizagem**. Boston: Harvard Business Publishing, jul./ago. 1993. Disponível em: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization?language=pt>. Acesso em: 04 out. 2021.

GASQUES, José Garcia *et al.* **Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil**. Brasília: Ipea, 2004. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2701/1/TD_1009.pdf. Acesso em: 13 jun. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipo fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, maio/ jun. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 dez. 2021.

GOLEMAN, Daniel *et al.* **Tecnologia e gestão da informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GOLEMAN, Daniel *et al.* **Gerenciando pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>. Acesso em: 12 jan. 2022.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. Um estudo teórico das características organizacionais que influenciam a gestão do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 14-34, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5298303>. Acesso em: 04 out. 2021.

GUEVARA, Aroldo José de Hoyos; DIB, Vitória Catarina. **Da sociedade do conhecimento à sociedade da consciência: princípios, práticas e paradoxos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HEREDIA, Beatriz; PALMEIRA, Moacir; LEITE, Sérgio Pereira. Sociedade e economia do “Agronegócio” no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 25, n. 74, p. 159-196, out. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/r5ZkZNPbHDqKckcBxrDSxrS/?format=pdf>. Acesso em: 13 jun. 2020.

HESSEN, Johannes. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

HITT, Michael A.; IRELAND R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização: conceitos**. 12. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Ciência, tecnologia e sociedade: desafios da construção do conhecimento**. São Carlos: EdUFSCar, 2011.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do conhecimento: aprender e compartilhar**. São Carlos: EdUFSCar, 2012.

INAZAWA, Fernandez Kenji. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 206-220, set./dez. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/6Zdbj93bsP7ytD6B74t7hbD/?format=pdf>. Acesso em: 04 out. 2021.

JOHANN, Silvio Luiz. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2013.

JOHANN, Silvio Luiz; OLIVEIRA, Alexandre Alberto Leite de; BECKERT, Mara Cesário Pereira; MOREIRA, Vera Susana Lassance. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

JUNQUEIRA, Victor Hugo; BEZERRA, Maria Cristina dos Santos. A ideologia do agronegócio na educação básica. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 36, n. 4, p. 1378-1397, out./dez. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-795X.2018v36n4p1378>. Acesso em: 09 dez. 2021.

KRETER, Ana Cecília; PASTRE, Rafael; BASTOS FILHO, Guilherme Soria. Comércio exterior de produtos do agronegócio: Balanço de 2020 e perspectivas para 2021. **Carta de Conjuntura**, Brasília, n. 50, p. 1-15, mar. 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210331_cc_50_nota_29_setor_externo_agro.pdf. Acesso em: 12 dez. 2021.

MACÊDO, Nívea Marcela Marques Nascimento; BARROS, Raquel Andrade; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Avaliação do processo de aprendizado e de compartilhamento do conhecimento: um estudo exploratório em uma empresa agroindustrial. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 20, n. 1, p. 111-127, jan./abr. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/4027/3424>. Acesso em: 15 set. 2021.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **Gestão do amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial**. São Paulo: Gente, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINS, Talita Mauad; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Ciclos e previsão Cíclica dos Preços das Commodities: um modelo de indicador antecedente para a commodity

açúcar. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto, v. 1, n. 2, dez. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.13059/racef.v1i2.22>. Acesso em: 11 dez. 2021.

MASSRUHÁ, Silvia Maria Fonseca Silveira; LEITE, Maria Angélica de Andrade. Agro 4.0 - rumo à agricultura digital. *In: MAGNONI JÚNIOR, Lourenço et. al. (org.). JC na escola ciência, tecnologia e sociedade: mobilizar o conhecimento para alimentar o Brasil*. São Paulo: Centro Paula Souza, 2017. p. 28-35. E-book.

MASSRUHÁ, Silvia Maria Fonseca Silveira *et al.* **Tecnologia da informação e comunicação e suas relações com a agricultura**. Brasília: Embrapa, 2014. E-book.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MCGREE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

MELO, Paulette Alberis de. **Liderança na era da hipercompetitividade**. São Paulo: Laços, 2019.

MICELI, Wilson Motta. **Derivativos de agronegócios: gestão de riscos de mercado**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul, 2017.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. **Projeções do agronegócio: projeções de longo prazo**. Secretaria de Política Agrícola. Brasília, 2021. Disponível em <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/projecoes-do-agronegocio/apresentacao-das-projecoes-do-agronegocio-2020-2021-a-2030-2031.pdf/view>. Acesso em: 12 dez. 2021.

MOLINA, Letícia Gorri; VALENTIM Marta Lígia Pomim. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 147-169, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5298299>. Acesso em: 15 set. 2021.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **O método: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

NEVES, Marcos Fava. **Doutor Agro**. São Paulo: Gente, 2012. E-book.

NEVES, Marcos Fava; CHADDAD, Fábio R.; LAZZARINI, Sérgio G. **Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios**. São Paulo: Pioneira, 2000.

NEVES, Paula Maria Costa; CERDEIRA, José Pedro. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 3-19, jan. 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7864643>. Acesso em: 04 out. 2021.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

NUNES, Vanessa Tavares; SANTORO, Flávia Maria; BORGES, Marcos R.S. Um modelo para gestão de conhecimento baseado em contexto. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS COLABORATIVOS (SBSC), 27., 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2007. p. 69-82. Disponível em: https://www.ime.usp.br/~gerosa/proceedings/SBSC2007/anais_SBSC2007.pdf#page=77. Acesso em 12 jan. 2022.

PAGLIUSO, Antonio Tadeu; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Tuais. **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PARRILLA, Franciele Aline; OGLIARA, Márcio; BITTENCOURT, João Paulo. Sessão especial - Fast Track SEMEAD: Potencialidades e desafios na articulação entre a memória e a aprendizagem organizacional: o Centro de Memória Bunge. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 325–335, out./dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.07.004>. Acesso em: 15 set. 2021.

PEREIRA, Heitor José. Bases Conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. *In*: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2002. p. 1-20. Disponível em: <http://www.nota10.com.br/notas/bases.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.

PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, Mario. **Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis**. Espana: Ediciones Trea, 2008. E-book.

PIAGET, Jean. **A tomada de consciência**. São Paulo: Melhoramentos, 1977.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista da Fae**, Curitiba, v. 8,

n. 1, p. 127-138, jan./jun. 2005. Disponível em:
<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/381>. Acesso em: 04 out. 2021.

PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUGLISI, Maria Laura; FRANCO, Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Livro, 2005.

QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira; SILVA, Helena de Fátima Nunes; ALMEIDA, Paulo Henrique de. Determinantes do compartilhamento do conhecimento visando a cooperação internacional em ciência e tecnologia no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 133-150, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2748>. Acesso em: 04 out. 2021.

RABABAH, Osama M.; AL-SHBOUL, Muhannad; ZAGHOUL, Fawaz A Al. Utilizing Knowledge Management in Education: the case of "the university of jordan". **International Journal of Emerging Technologies In Learning (iJET)**, Wien, v. 8, n. 1, p. 58-61. mar. 2013. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/270069569_Utilizing_Knowledge_Management_in_Education_The_Case_of_The_University_of_Jordan. Acesso em: 04 out. 2021.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

RESENDE, Enio J. **Remuneração e carreira baseada em competências e habilidades**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROCHA, Adilson Castro de Souza. **Fatores facilitadores e inibidores na implementação de gestão do conhecimento em uma associação de profissionais: o caso SAE Brasil**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.3.2007.tde-14012008-164302>. Acesso em: 12 jan. 2022.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Neri dos; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **Fundamentos de gestão do conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2020.

SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli dos; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; VALENTIM, Marta Lúgia Pomim. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 29, n. 1, p. 51-66, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590>. Acesso em: 27 jun. 2021.

SCOLARI, Dante Daniel Giacomelli. Inovação tecnologia e desenvolvimento do agronegócio. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, v. 15, n. 4, p. 59-73, out. 2006. Disponível em: <https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/518/469>. Acesso em: 10 dez. 2021.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 35. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2018.

SERVIN, Géraud; DE BRUN, Caroline. **ABC off knowledge management**. England: NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library. 2005. E-book.

SILVIA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, Gilson Luiz Rodrigues. História do Agronegócio no Brasil. **Folha Acadêmica do Cesg**, São Gotardo, v. 5, n. 13, p. 13-15, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://periodicos.cesg.edu.br/index.php/folhaacademica/article/view/353>. Acesso em: 08 ago. 2020.

SPAREMBERGER, Ariosto; BÜTTENBENDER, Pedro Luís; ZAMBERLAN, Luciano. **Princípios de agronegócios: conceitos e estudos de caso**. Ijuí: Unijuí, 2019.

STRAUHS, Faimara do Rocio; PIETROVSKI, Eliane Fernandes; SANTOS, Gilson Ditzel; CARVALHO, Hélio Gomes de; PIMENTA, Rosângela Borges; PENTEADO, Rosângela Stankowitz. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. E-book.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JÚNIOR; João Benjamim; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TAVARES Maria Flávia de Figueiredo; SILVEIRA, Fabiana de Medeiros; HAVERROTH, Eduardo José; RODRIGUES, Willian Gustavo. **Introdução a agronomia e ao agronegócio**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

TORRES, Tércia Zavaglia; PIEROZZI JÚNIOR, Ivo. **Novas exigências aos trabalhadores do conhecimento agropecuário: contribuições à gestão de PD&I na Embrapa**. Campinas: Embrapa Informática Agropecuária, 2010. E-book.

TREVISAN, Luciana Calvo; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. **Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações**. **Ciência da**

Informação, Brasília, v. 47, n. 2, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4069>. Acesso em: 25 jul. 2020.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, Efraim; LEIDNER, Dorothy; MCLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. E-book.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. **INFOhome**. [S.], 2003. Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70. Acesso em: 05 nov. 2021.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; JORGE, Carlos Francisco Bitencourt. O processo de inteligência competitiva como ferramenta estratégica para os clubes de futebol. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 47, n. 2, p. 86-89, maio/ago. 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/99219>. Acesso em: 04 out. 2021.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; JORGE, Carlos Francisco Bitencourt; SORIA, María Gladys Ceretta. Contribuição da competência em informação para os processos de gestão da Informação e do conhecimento. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 20, n.2, p. 207-231, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/115024>. Acesso em: 04 out. 2021.

VENTURA, Rita de Cássia Martins de Oliveira; NASSIF, Mônica Erichsen. Poder e compartilhamento da informação: relações e implicações na arena política organizacional. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 9-35, maio/ago. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.19132/1808-5245222.9-35>. Acesso em: 04 out. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Paulo. **Poder e alta performance: o manual prático para reprogramar seus hábitos e promover mudanças profundas em sua vida**. São Paulo: Gente, 2017.

WAGNER, John; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

WONG, Kuan Yew. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, Bingley, v. 105, n. 3, abr. 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570510590101/full/html>. Acesso em: 12 jan. 2022.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**: São Paulo: Atlas, 2001.

ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos (org.). **Agronegócios: gestão, inovação e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava; CALEMAN, Silvia M. de Queiroz (org.). **Gestão de sistemas de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista – (Liderança)

Categoria 1: Criação de Significado

- 1) Descreva sua percepção sobre a visão organizacional em relação ao conhecimento.
- 2) Destaque os processos organizacionais relacionados à gestão do conhecimento.
- 3) A organização reconhece o comportamento das pessoas em relação: à geração, ao compartilhamento e uso de dados, às informações e aos conhecimentos.
- 4) A cultura organizacional valoriza o conhecimento interno e externo.
- 5) A organização possibilita e/ou estimula momentos de interação, visando o compartilhamento de experiências entre os funcionários.

Categoria 2: Papel das pessoas na organização

- 6) Os funcionários têm liberdade para tomarem decisões, principalmente aquelas que os afetam.
- 7) A organização dissemina sua missão e visão junto aos funcionários.
- 8) A organização informa claramente o que espera de cada funcionário.
- 9) A estratégia organizacional contempla processos de gestão do conhecimento que envolvam os funcionários.
- 10) Existe um funcionário ou uma equipe responsável pela gestão do conhecimento na organização.
- 11) Existe uma política de gestão do conhecimento na organização que envolva os funcionários.

Categoria 3: Influência das pessoas nos processos de GC

- 12) Os funcionários percebem a importância do conhecimento para a organização.

- 13) Os funcionários sabem acessar, buscar e gerar conhecimento.
- 14) A organização compreende que o uso de conhecimento individual melhora seus resultados.
- 15) Os funcionários apresentam inovações, visando a melhoria dos processos com base em seus conhecimentos.
- 16) A organização desenvolve condições e infraestrutura para ampliar as trocas de experiências internas ou externas.
- 17) Descreva como ocorre os compartilhamentos de conhecimento entre as áreas da organização
- 18) Descreva como ocorre os compartilhamentos de conhecimento tácito.
- 19) A organização reconhece os funcionários que possuem visão sistêmica e que disseminam conhecimento.
- 20) A organização premia os funcionários que geram e compartilham conhecimento.

Categoria 4: Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC

- 21) A organização propicia as condições necessárias para que a confiança mútua entre os funcionários ocorra.
- 22) A organização é capaz de criar e implementar soluções que demandam novos conhecimentos.
- 23) A organização tem a consciência de que a diversidade e o respeito às diversas subculturas são fundamentais para solução de problemas e para o desenvolvimento pessoal e de equipes.
- 24) A organização procura motivar e apoiar as pessoas por meio de capacitação, de modo que seja possível gerar novos conhecimentos e novas aprendizagens.
- 25) A organização estimula o trabalho colaborativo de maneira a aproximar os funcionários.
- 26) A organização possibilita locais e tempo para o compartilhamento de conhecimento e experiências como, por exemplo, espaços interativos, de bate-papo, reuniões, eventos, entre outros.

Categoria 5: Estratégias organizacionais voltadas a GC

- 27) A organização dissemina amplamente as novas ideias ou tecnologias.
- 28) A organização incentiva os funcionários a descreverem suas atividades visando aprimorar os processos.
- 29) A organização estabelece parceiras externas com outras instituições, como uma estratégia para oportunizar inovações.
- 30) A organização utiliza a tecnologia de informação como um instrumento para auxiliar os processos organizacionais.
- 31) A organização reconhece publicamente os funcionários que contribuem com ideias ou inovações.
- 32) A organização incentiva os funcionários a participarem de múltiplas comunidades, visando a troca e compartilhamento de conhecimento.
- 33) A organização possui uma infraestrutura para armazenar (físico/digital) o conhecimento gerado pelos funcionários.
- 34) A organização informa claramente para cada nível hierárquico que deseja uma postura participativa e colaborativa por parte dos funcionários.
- 35) Como ocorre a inovação (tecnológica) e a criação de novos conhecimentos.
- 36) Existe uma política formal que assegura o compartilhamento de tecnologia e de ideias entre os setores e além das fronteiras dos grupos.
- 37) A tecnologia de informação é compreendida como um instrumento para ajudar o desenvolvimento do trabalho.
- 38) A solução de problemas e a gestão de projetos são amplamente documentadas, disseminadas e acessíveis a todos.
- 39) Existe alguma iniciativa de mapeamento de capital intelectual, banco de talentos ou páginas amarelas.

APÊNDICE B

Questionário (Tático/Operacional)

Categoria 1: Criação de Significado

- 1) O conhecimento para você, é essencial para resolver problemas organizacionais.
- 2) A organização aplica o conhecimento dos funcionários para criar soluções e inovações.
- 3) A organização reconhece o comportamento dos funcionários em relação a geração, compartilhamento, uso e reuso o conhecimento.
- 4) A organização possibilita e/ou estimula momentos de interação entre os funcionários, de maneira que possam trocar experiências.
- 5) A organização compreende que o compartilhamento de informações e conhecimentos é algo natural entre os funcionários.

Categoria 2: Papel das pessoas na organização

- 1) A organização envolve os funcionários nas tomadas de decisão, principalmente aquelas que impactam em suas atividades.
- 2) A organização deixou claro para você a missão e a visão que ela possui.
- 3) A organização informa claramente o que espera do funcionário quanto aos padrões, regras e novos objetivos.
- 4) A organização possui uma política explícita voltada à gestão do conhecimento.
- 5) A organização possui um funcionário ou uma equipe responsável pela gestão do conhecimento na organização.
- 6) Os processos de gestão do conhecimento são integrados às atividades de trabalho.

Categoria 3: Influência das pessoas nos processos de GC

- 1) Para você o conhecimento tem importância e relevância na organização.
- 2) Sei acessar, buscar e gerar conhecimento.
- 3) Os funcionários apresentam soluções inovadoras para melhoria dos processos com base em seus novos conhecimentos.

- 4) A organização contribui para ampliar os conhecimentos e as trocas de experiências internas ou externas.
- 5) A organização desenvolve processos que visam o compartilhamento de conhecimento entre as diversas áreas da organização.
- 6) A organização possibilita as críticas dos funcionários, compreendendo-as como uma maneira de contribuir a criação de novos conhecimentos.
- 7) Os funcionários fazem o uso do conhecimento de maneira individual ou em grupo, visando obterem melhores resultados.
- 8) Os funcionários capitalizam e incentivam outros funcionários na busca de novos conhecimentos.
- 9) A cultura organizacional é orientada para valorizar o conhecimento.

Categoria 4: Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC

- 1) A organização possibilita momentos de interação entre as pessoas para construção de relacionamentos, de forma a gerar confiança mútua entre os funcionários.
- 2) A organização tem a consciência de que a diversidade e o respeito as diversas culturas são fundamentais para solução dos problemas.
- 3) A gestão procura motivar e apoiar-se nas pessoas, seus conhecimentos, capacitações e habilidades para criação de novos conhecimentos.
- 4) A organização estimula um trabalho colaborativo de forma a aproximar a gestão para mais próximo dos funcionários.
- 5) A organização permite tempo e locais para a transferência de conhecimento como salas de bate-papo, reuniões, relatos, entre outros.
- 6) A organização reconhece que as pessoas são capazes de compreender e alterar o ambiente por meio de sua atuação, e atitudes na resolução de problemas.
- 7) A gestão tem a convicção de que as pessoas podem fazer parte de um processo de desenvolvimento pessoal e em equipe.
- 8) As informações compartilhadas na organização são íntegras e confiáveis.
- 9) Para a solução de problemas o ideal é construir análises de forma integrada com outras pessoas para gerar múltiplas ideias.

Categoria 5: Estratégias organizacionais voltadas à GC

- 1) A organização dissemina amplamente as novas ideias ou tecnologias.
- 2) A organização incentiva os funcionários a descreverem suas atividades visando aprimorar os processos.
- 3) A organização estabelece parceiras externas com outras instituições, como uma estratégia para oportunizar inovações.
- 4) Os funcionários utilizam a tecnologia de informação como um instrumento para auxiliar os processos organizacionais.
- 5) A organização reconhece publicamente os funcionários que contribuem com ideias ou inovações.
- 6) A organização incentiva os funcionários a participarem de múltiplas comunidades, visando a troca e compartilhamento de conhecimento.
- 7) A organização possui uma infraestrutura para armazenar (físico/digital) o conhecimento gerado pelos funcionários.
- 8) A organização informa claramente para cada nível hierárquico que deseja uma postura participativa e colaborativa por parte dos funcionários.
- 9) Existe uma política formal que assegura o compartilhamento de tecnologia e de ideias entre os setores e além das fronteiras dos grupos.
- 10) A tecnologia de informação é compreendida como um instrumento para ajudar o desenvolvimento do trabalho.
- 11) O conhecimento é disseminado ou distribuído internamente.
- 12) Os funcionários na organização encontram os dados e informações necessários em tempo hábil.
- 13) Existe uma prática estabelecida na organização em que os funcionários refletem sobre as lições aprendidas, a partir das experiências vivenciadas.
- 14) A organização possui diretrizes que descrevem as diferentes formas de conhecimento para criar valor.
- 15) A organização está alinhada a outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, visando a criação de produtos inovadores para o mercado em que atua.

APÊNDICE C

Roteiro de Observação

a) **Área observada:** _____

b) **Funcionários observados:**

- Liderança
- Tático/Operacional

c) **Descrição das atividades da função:**

d) **Situações que devem ser observadas em relação à gestão do conhecimento**

- 1) As pessoas veem o conhecimento como um ativo estratégico, incentivam e apoiam os processos de conhecimento.
- 2) Os ativos de conhecimento são explorados e desenvolvidos na organização.
- 3) As ferramentas e os processos de gestão do conhecimento são claramente definidos.
- 4) A criação, o compartilhamento e o uso de conhecimento são reconhecidos como parte dos processos relevantes realizados na organização.
- 5) Os grupos dentro da organização cooperam e compartilham conhecimento.
- 6) O conhecimento gerado internamente está acessível a todos que dele necessitam.
- 7) Há indicadores voltados ao reconhecimento e à gratificação das contribuições feitas pelos funcionários em relação ao conhecimento gerado internamente.

- 8) As pessoas são inteligentes, curiosas, livres para explorar e recebem apoio dos líderes para criar e inovar.
- 9) As pessoas não temem compartilhar conhecimento.
- 10) As pessoas sentem-se motivadas a realizarem seu trabalho.
- 11) As pessoas colaboram e conversam umas com as outras, mesmo sendo de diferentes níveis hierárquicos.
- 12) Os relacionamentos são informais.
- 13) A organização disponibiliza tempo para as pessoas aprenderem, bem como propiciam oportunidades de aprendizagem sobre outras áreas.
- 14) A organização consegue reter e atrair os melhores talentos.
- 15) A atitude é uma das principais competências avaliadas nos processos de seleção de pessoas.
- 16) A organização divulga os indicadores de resultados.
- 17) Os valores organizacionais são percebidos como relevantes e fazem parte do dia a dia das discussões.
- 18) A organização compreende o compartilhamento de conhecimento como uma das responsabilidades dos funcionários, inclusive consta da descrição de cargos e da avaliação de desempenho.
- 19) A organização incentiva os relacionamentos visando conectar as pessoas, usando processos como comunidades de prática, assistência de pares, *coaching*, mentoria, eventos de aprendizagem, entre outros.
- 20) A organização capacita e treina os funcionários, visando desenvolver competências e habilidades para criar, encontrar, compartilhar e usar conhecimento.
- 21) A organização desenvolve mecanismos para identificar pessoas que são referências no quesito compartilhamento do conhecimento.
- 22) Existem barreiras organizacionais: estrutura, processos ou tecnologias que dificultem o compartilhamento de conhecimento.
- 23) As pessoas são capacitadas para participarem colaborativamente do desenvolvimento de ferramentas de conhecimento.
- 24) As pessoas têm acesso ilimitado às tecnologias de informação e sabem utilizá-las.
- 25) Existem ações para integrar as pessoas que atuam em unidades distintas.

- 26) As estruturas físicas da organização proporcionam uma maior integração entre as pessoas, mesmo de diferentes níveis hierárquicos.
- 27) Existe espaço em que as pessoas possam estar juntas como, por exemplo: local para café, sala de descanso, espaços para reuniões, entre outros.
- 28) A organização atua com equipes interfuncionais ou interorganizacionais.
- 29) Existem processos de auditorias para mapear as necessidades, os recursos e os fluxos de conhecimento?
- 30) A organização desenvolve processos voltados à busca e ao uso de conhecimento gerados por outras pessoas, por meio de bancos de dados ou por meio de interações face a face.
- 31) A organização informa às pessoas onde podem buscar conhecimento: tecnologias da informação, recursos humanos, treinamentos, universidades corporativas, pesquisa e desenvolvimento, serviços de suporte etc.
- 32) As pessoas conhecem e usam ferramentas colaborativas que auxiliam na comunicação e na colaboração entre as pessoas: *e-mail*; quadros de mensagens; salas de bate-papo; ferramentas de suporte a projetos; ferramentas de fluxo de trabalhos; ferramentas de *e-learning*; ferramentas de trabalhos virtuais.
- 33) Existe uma arquitetura tecnológica que identifica as necessidades das pessoas e possibilita a colaboração e a participação das pessoas.

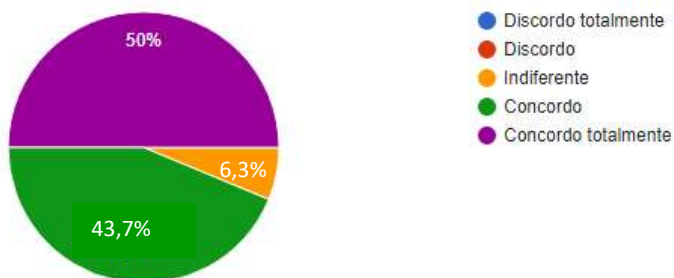
APÊNDICE D

Resultado do questionário aplicado no nível tático/operacional

Categoria 1: Criação de Significado

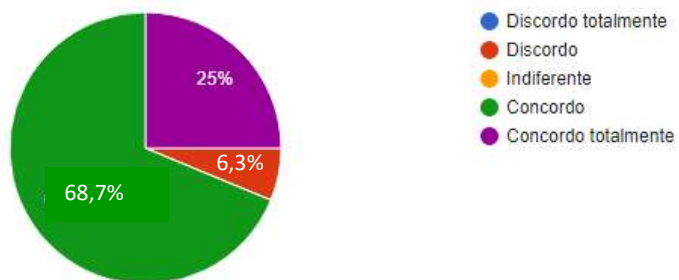
1) O conhecimento para você, é essencial para resolver problemas organizacionais.

16 respostas



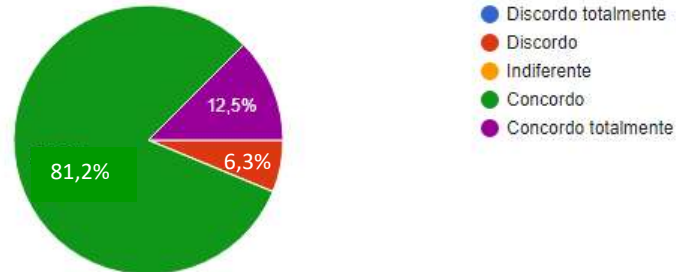
2) A organização aplica o conhecimento dos funcionários para criar soluções e inovações.

16 respostas



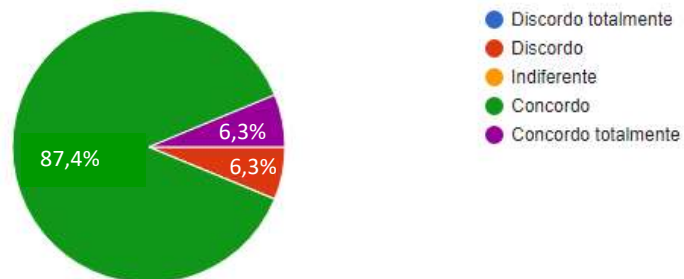
3) A organização reconhece o comportamento dos funcionários em relação a geração, compartilhamento, uso e reuso o conhecimento.

16 respostas



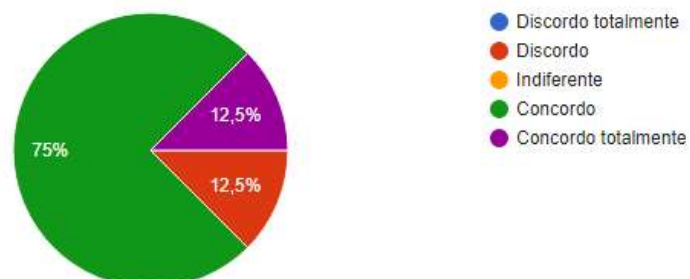
4) A organização possibilita e/ou estimula momentos de interação entre os funcionários, de maneira que possam trocar experiências.

16 respostas



5) A organização compreende que o compartilhamento de informações e conhecimentos é algo natural entre os funcionários.

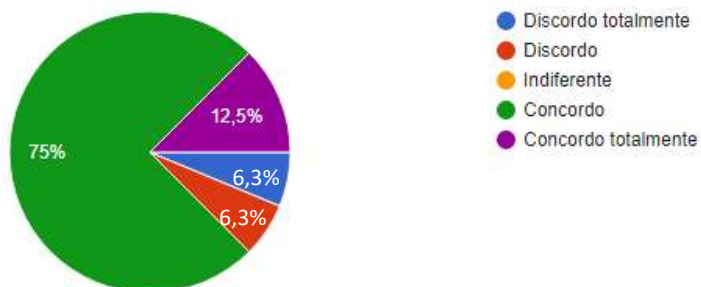
16 respostas



Categoria 2: Papel das pessoas na organização

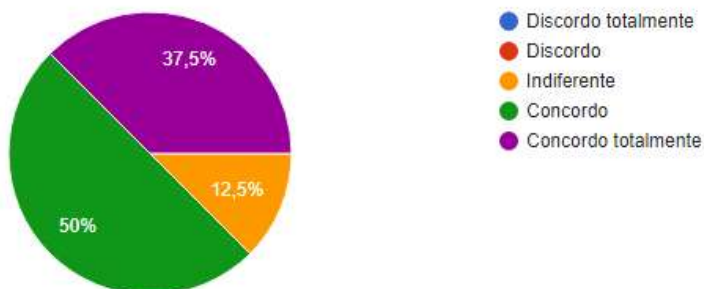
1) A organização envolve os funcionários nas tomadas de decisão, principalmente aquelas que impactam em suas atividades.

16 respostas



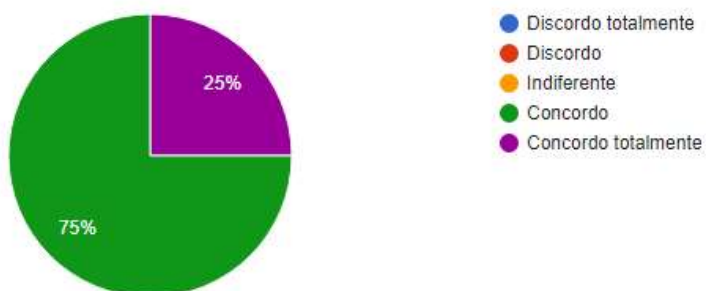
2) A organização deixou claro para você a missão e a visão que ela possui.

16 respostas



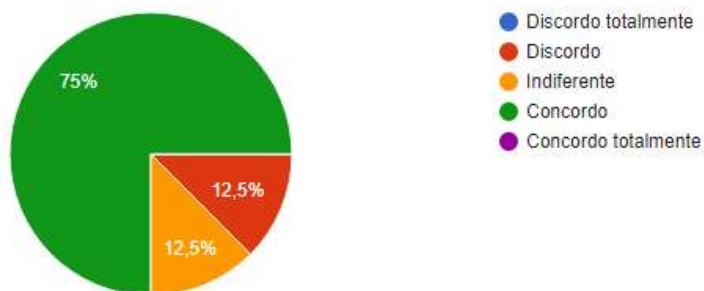
3) A organização informa claramente o que espera do funcionário quanto aos padrões, regras e novos objetivos.

16 respostas



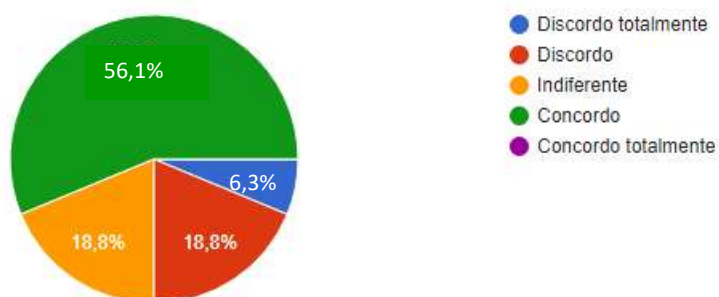
4) A organização possui uma política explícita voltada à gestão do conhecimento.

16 respostas



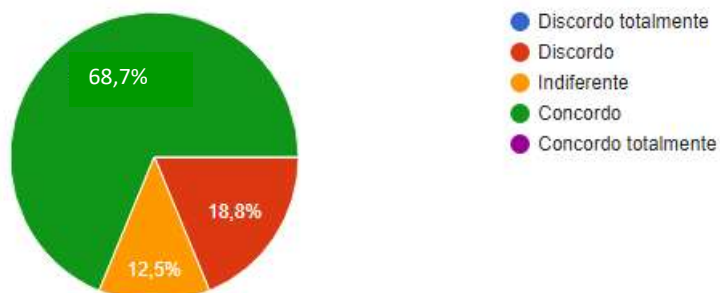
5) A organização possui um funcionário ou uma equipe responsável pela gestão do conhecimento na organização.

16 respostas



6) Os processos de gestão do conhecimento são integrados às atividades de trabalho.

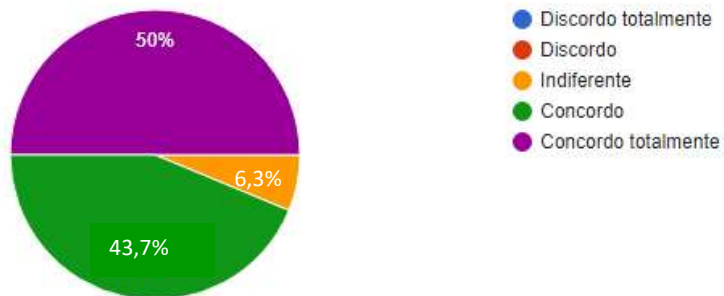
16 respostas



Categoria 3: Influência das pessoas nos processos de gestão do conhecimento

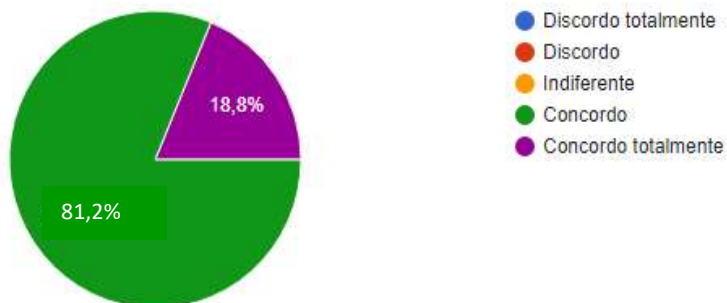
1) Para você o conhecimento tem importância e relevância na organização.

16 respostas



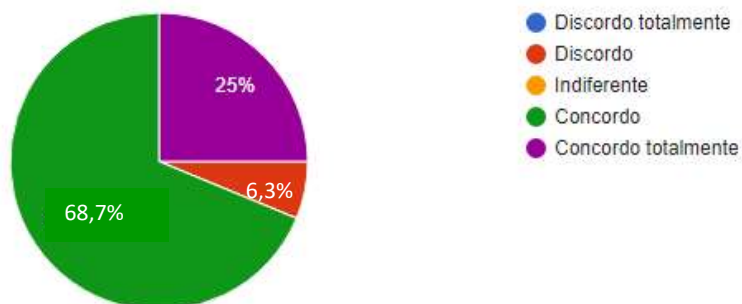
2) Sei acessar, buscar e gerar conhecimento.

16 respostas



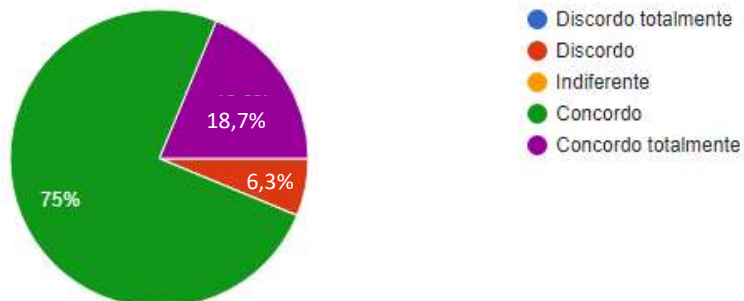
3) Os funcionários apresentam soluções inovadoras para melhoria dos processos com base em seus novos conhecimentos.

16 respostas



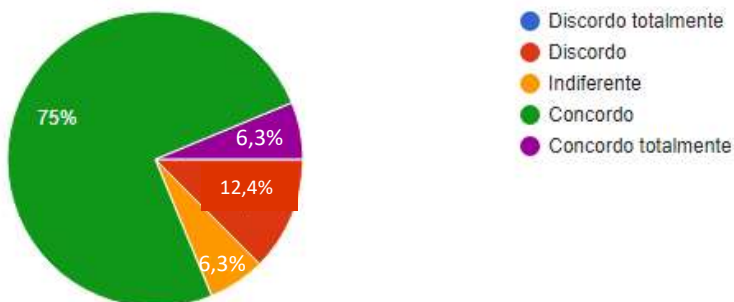
4) A organização contribui para ampliar os conhecimentos e as trocas de experiências internas ou externas.

16 respostas



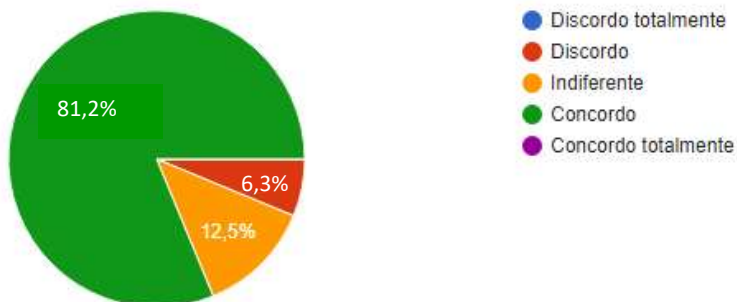
5) A organização desenvolve processos que visam o compartilhamento de conhecimento entre as diversas áreas da organização.

16 respostas



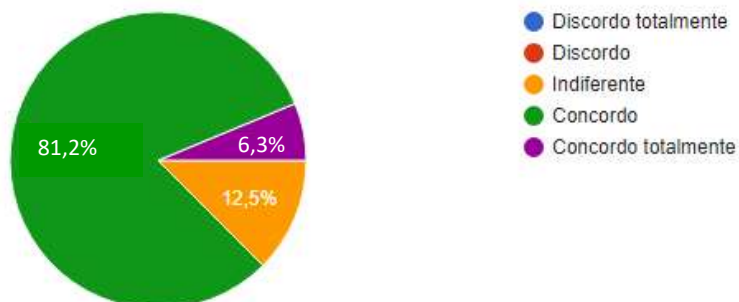
6) A organização possibilita as críticas dos funcionários, compreendendo-as como uma maneira de contribuir a criação de novos conhecimentos.

16 respostas



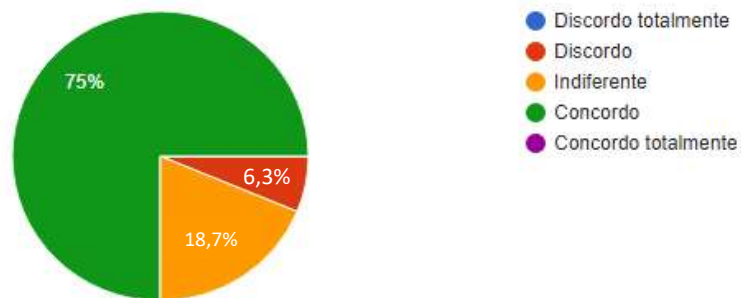
7) Os funcionários fazem o uso do conhecimento de maneira individual ou em grupo, visando obterem melhores resultados.

16 respostas



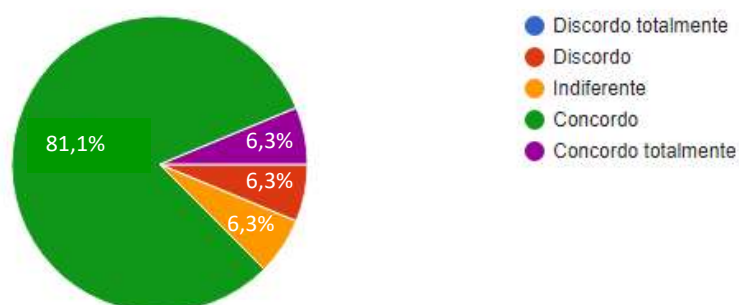
8) Os funcionários capitalizam e incentivam outros funcionários na busca de novos conhecimentos.

16 respostas



9) A cultura organizacional é orientada para valorizar o conhecimento.

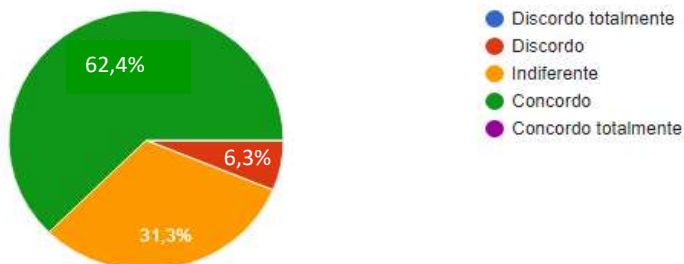
16 respostas



Categoria 4: Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam os processos de gestão conhecimento

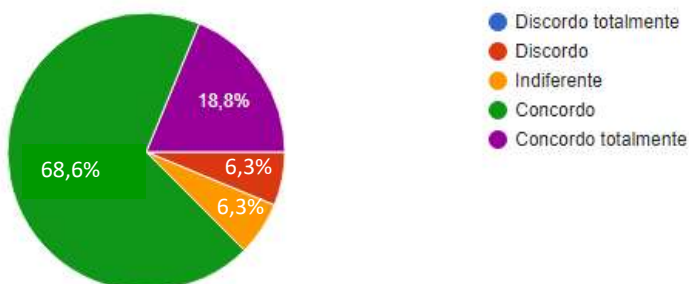
1) A organização possibilita momentos de interação entre as pessoas para construção de relacionamentos, de forma a gerar confiança mútua entre os funcionários.

16 respostas



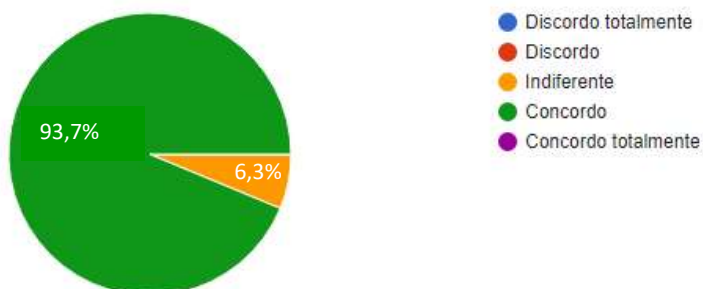
2) A organização tem a consciência de que a diversidade e o respeito as diversas culturas são fundamentais para solução dos problemas.

16 respostas



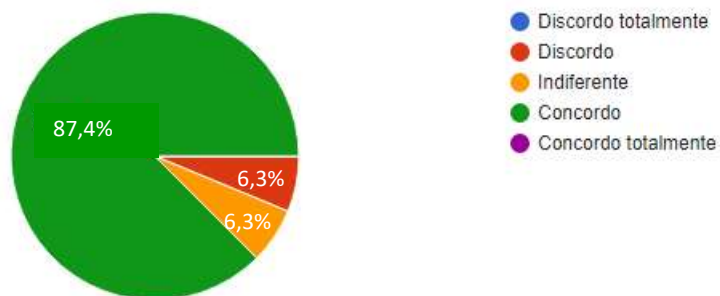
3) A gestão procura motivar e apoiar-se nas pessoas, seus conhecimentos, capacitações e habilidades para criação de novos conhecimentos.

16 respostas



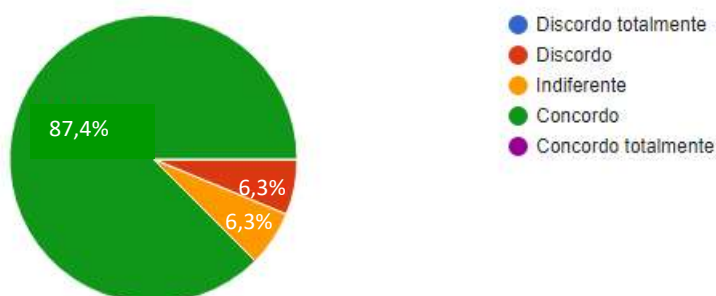
4) A organização estimula um trabalho colaborativo de forma a aproximar a gestão para mais próximo dos funcionários.

16 respostas



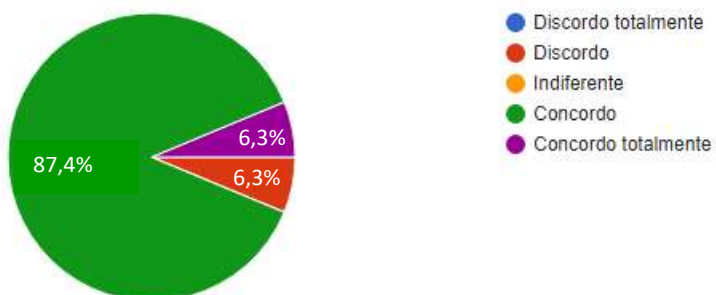
5) A organização permite tempo e locais para a transferência de conhecimento como salas de bate-papo, reuniões, relatos, entre outros.

16 respostas



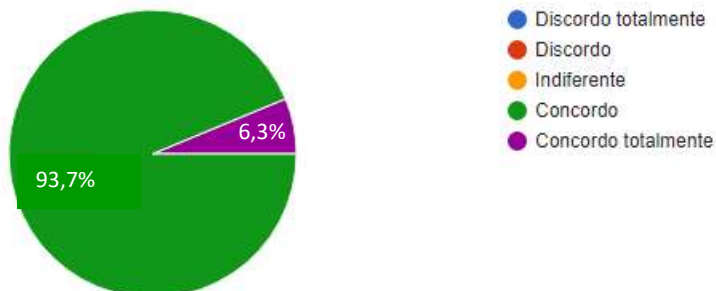
6) A organização reconhece que as pessoas são capazes de compreender e alterar o ambiente por meio de sua atuação, e atitudes na resolução de problemas.

16 respostas



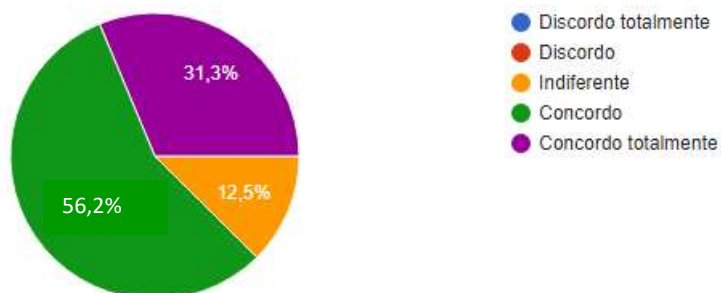
7) A gestão tem a convicção de que as pessoas podem fazer parte de um processo de desenvolvimento pessoal e em equipe.

16 respostas



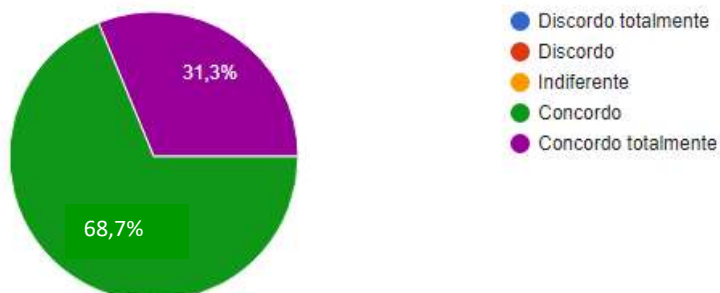
8) As informações compartilhadas na organização são íntegras e confiáveis.

16 respostas



9) Para a solução de problemas o ideal é construir análises de forma integrada com outras pessoas para gerar múltiplas ideias.

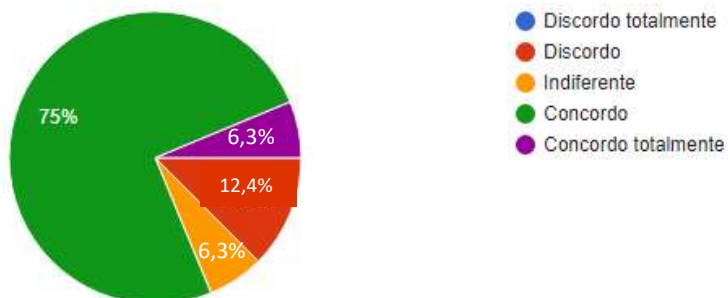
16 respostas



Categoria 5: Estratégias organizacionais voltadas à gestão do conhecimento

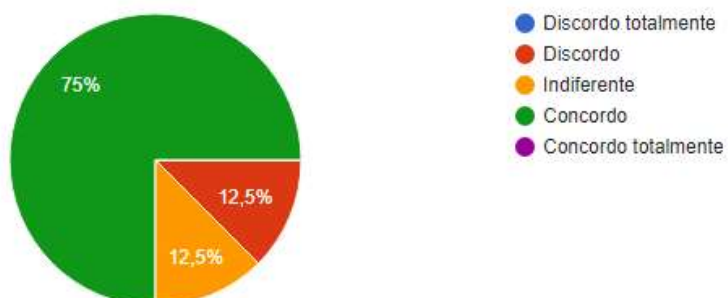
1) A organização dissemina amplamente as novas ideias ou tecnologias.

16 respostas



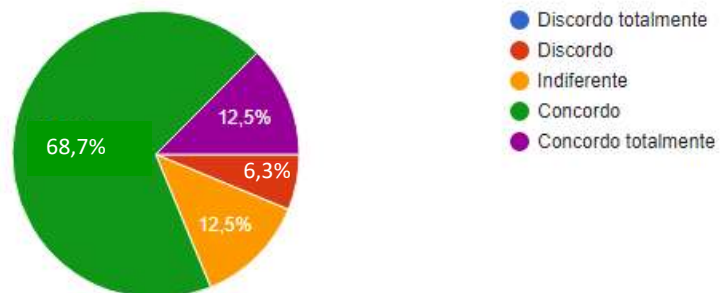
2) A organização incentiva os funcionários a descreverem suas atividades visando aprimorar os processos.

16 respostas



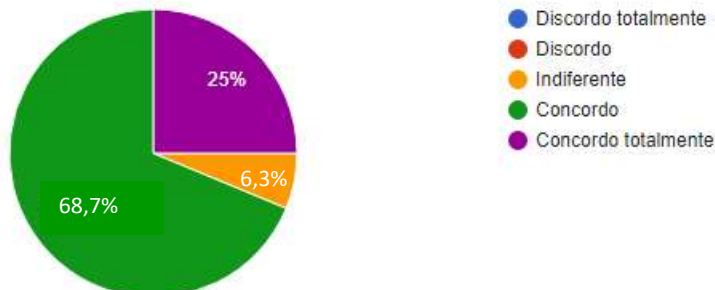
3) A organização estabelece parceiras externas com outras instituições, como uma estratégia para oportunizar inovações.

16 respostas



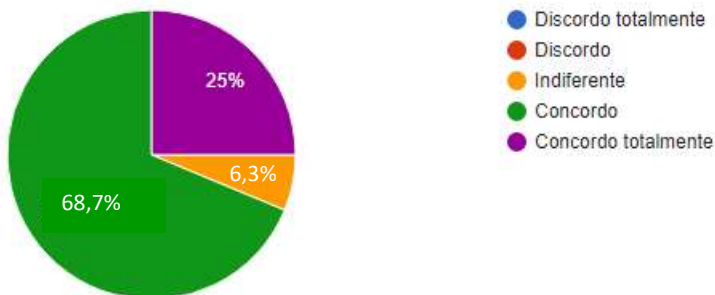
4) Os funcionários utilizam a tecnologia de informação como um instrumento para auxiliar os processos organizacionais.

16 respostas



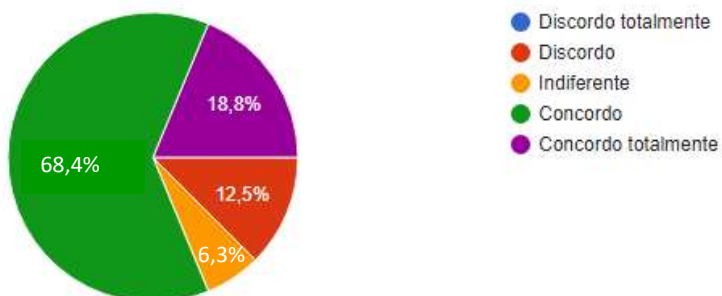
5) A organização reconhece publicamente os funcionários que contribuem com ideias ou inovações.

16 respostas



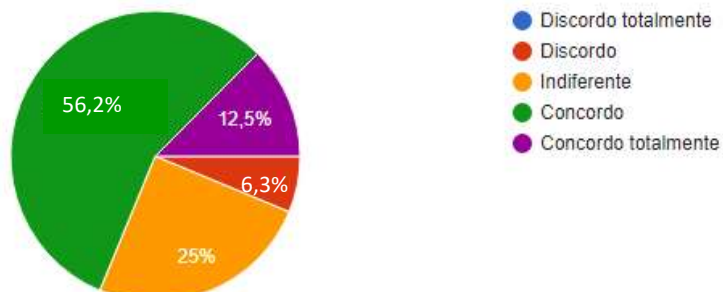
6) A organização incentiva os funcionários a participarem de múltiplas comunidades, visando a troca e compartilhamento de conhecimento.

16 respostas



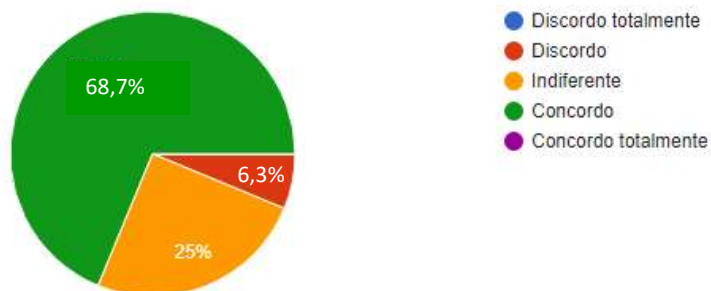
7) A organização possui uma infraestrutura para armazenar (físico/digital) o conhecimento gerado pelos funcionários.

16 respostas



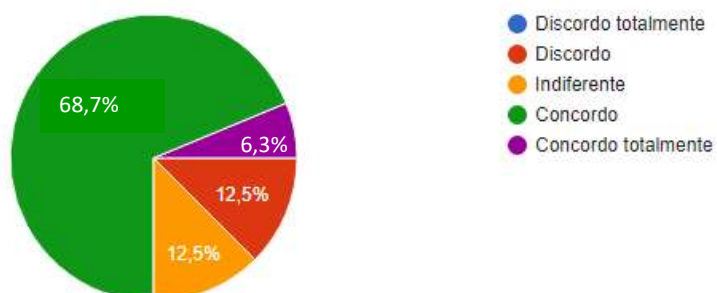
8) A organização informa claramente para cada nível hierárquico que deseja uma postura participativa e colaborativa por parte dos funcionários.

16 respostas



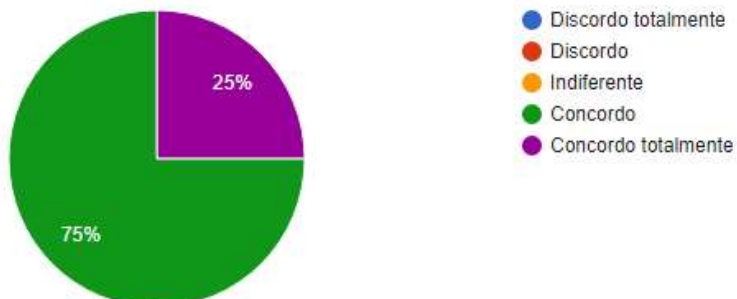
9) Existe uma política formal que assegura o compartilhamento de tecnologia e de ideias entre os setores e além das fronteiras dos grupos.

16 respostas



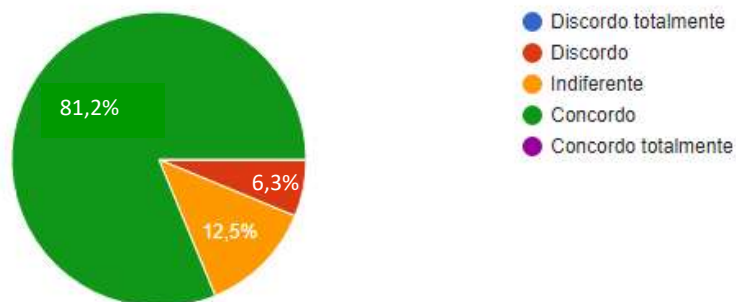
10) A tecnologia de informação é compreendida como um instrumento para ajudar o desenvolvimento do trabalho.

16 respostas



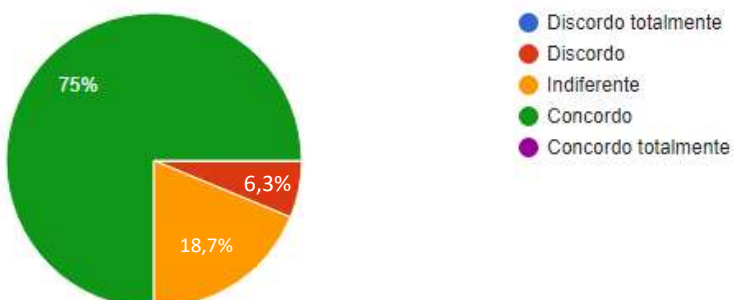
11) O conhecimento é disseminado ou distribuído internamente.

16 respostas



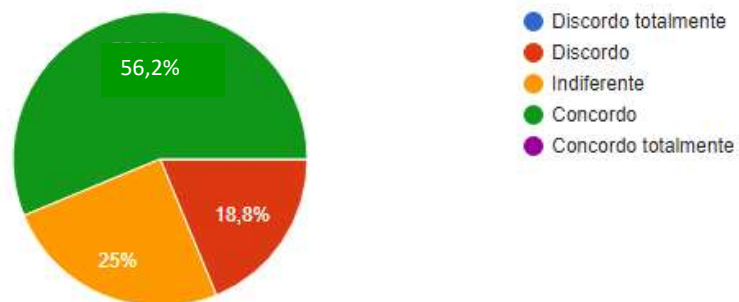
12) Os funcionários na organização encontram os dados e informações necessários em tempo hábil.

16 respostas



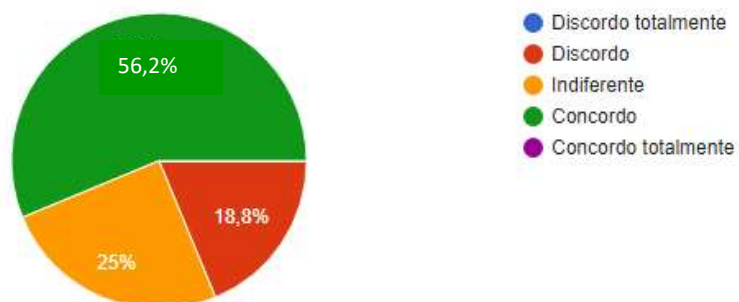
13) Existe uma prática estabelecida na organização em que os funcionários refletem sobre as lições aprendidas, a partir das experiências vivenciadas.

16 respostas



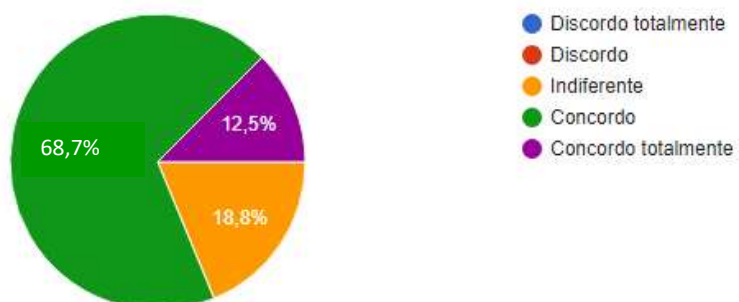
14) A organização possui diretrizes que descrevem as diferentes formas de conhecimento para criar valor.

16 respostas



15) A organização está alinhada a outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, visando a criação de produtos inovadores para o mercado em que atua.

16 respostas



ANEXOS

ANEXO I**Declaração da Instituição Co-Participante**

AGROTERENAS.

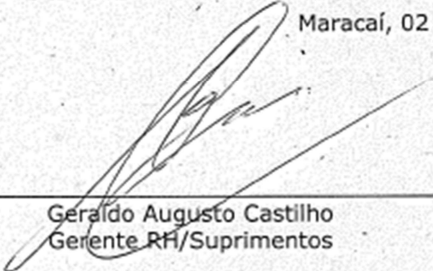
agroterenas.com.br

DECLARAÇÃO DA INSTITUIÇÃO CO-PARTICIPANTE

Esta instituição: **AGROTERENAS S.A.**, está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente Projeto de Pesquisa "**A influência das pessoas na gestão do conhecimento: um estudo em uma empresa do Agronegócio**" do Pesquisador **Marcos Leandro de Oliveira**, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela selecionados.

Declaro que conheço e farei cumprir os Requisitos da Resolução/CNS nº 466 de 12/12/12 (Publicada no DOU no 12 de 13/06/13 – seção 1 pág. 59) e suas complementares bem como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste Projeto de Pesquisa, portanto autorizo sua execução.

Maracaí, 02 de fevereiro de 2022.



Geraldo Augusto Castilho
Gerente RH/Suprimentos