

Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

**Capacitadores para a Criação do Conhecimento Organizacional: Um
Estudo de Caso na Granja de Suinocultura DF Pork na Cidade de Farias
Lemos – Minas Gerais**

ELISÂNGELA FREITAS DA SILVA

Pedro Leopoldo
2015

Elisângela Freitas da Silva

**Capacitadores para a Criação do Conhecimento Organizacional: Um
Estudo de Caso na Granja de Suinocultura DF Pork na Cidade de Farias
Lemos – Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão em Organizações.

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira.

**Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2015**

658.4038 SILVA, Elisângela Freitas da
S586c Capacitadores para a criação do conhecimento organizacional : um Estudo de caso na Granja de Suinocultura DF Pork na cidade de Faria Lemos - Minas Gerais / Elisângela Freitas da Silva.

- Pedro Leopoldo : FPL, 2015.

91 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo, 2015.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira

1. Gestão do Conhecimento. 2. Capacitadores.

3. Criação do Conhecimento Organizacional.

I. PEREIRA, Frederico Cesar Mafra, orient.

II. Título.

CDD: 658.4038

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

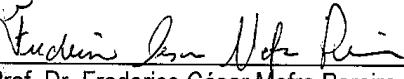
Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: “**CAPACITADORES PARA A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: Um Estudo De Caso Na Granja De Suinocultura DF Pork Na Cidade De Faria Lemos, Minas Gerais**”.

Nome da Aluna: **ELISÂNGELA FREITAS DA SILVA**

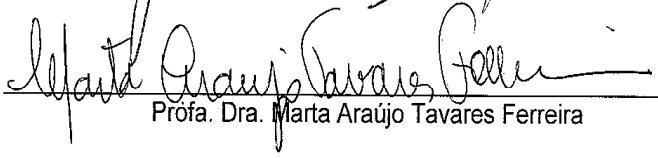
Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof. Dr. Frederico César Mafra Pereira - Orientador



Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves



Prófa. Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira

Pedro Leopoldo (MG), 02 de julho de 2015.

Ao meu filho, Pedro Henrique,
por quem tenho um amor incondicional.

Agradeço pela paciência,
por entender os momentos de ausência ao seu lado.

“Mamãe te ama”.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar o sopro da vida e proteger-me em todos os passos. Por esta abençoada e inesquecível oportunidade! Glórias a Deus por esta vitória!

Ao meu orientador, Professor Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira, pela confiança, amizade e paciência. Incentivou-me e esteve presente em todos os momentos com sua compreensão, dedicação e que conseguiu colocar-me no prumo para que fosse possível concretizar um sonho. Professor, muito obrigada de coração, você ficará em minhas lembranças para sempre!

A todos os professores presentes na minha formação, meu respeitoso agradecimento, pelo desprendimento e compartilhamento do conhecimento. Em especial, à Prof.^a Dr^a. Maria Celeste R. L. Vasconcelos, por despertar-me para o tema gestão do conhecimento em suas maravilhosas aulas.

Aos professores Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves (Fundação Pedro Leopoldo - FPL) e Dr^a. Marta Araújo Tavares Ferreira (Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG), que aceitaram gentilmente compor a banca examinadora para a defesa desta dissertação.

Às queridas amigas da secretaria, Jussara e Cláudia, que sempre se mostraram prontas a ajudar-me, com toda a dedicação, e não mediram esforços para que tudo fosse realizado.

À Granja de Suinocultura DF Pork, por permitir a realização da pesquisa de campo cuja contribuição possibilitou chegar ao momento final. A todos os envolvidos, por dedicarem o seu tempo e atenção a este trabalho.

Aos colegas do mestrado, pelo apoio e pela companhia confortante e muito agradável em todos os sábados. Meus amigos Alexssandro Cruz, Ádila Oliveira, Norma Eduarda, sinto saudades! Pelas caronas na ida ou retorno da FPL, dos

amigos Aldo Bianchi, Antonio Lino, Joelson Fernandes, Ricardo Leocádio, Hericson Prata, Carlos Silva, entre outros.

Ao meu inesquecível incentivador quando a ideia do mestrado surgiu, *in memoriam*, Thalles Amorim, com toda sua energia, alegria e positividade, contribuindo para essa decisão e hoje um sonho realizado. Sinto saudades de você, meu amigo!

A todos da minha família por me ensinarem o valor do amor, da dedicação e perseverança; a minha mãe, com seu pensamento positivo, sempre me dando força nos momentos de incerteza e desânimo, com incansáveis palavras de amor: “mamãe te ama”; a meu pai, que acreditou e confiou na minha decisão em cursar o mestrado e que tem um amor incondicional por mim; a minha irmã, que sempre ouviu minhas angústias, mas tornando-as leves, com seu carinho e amor; a minha vovó D. Luzia, tios, primos, que de forma direta ou indireta participaram desta jornada. Eu amo todos vocês!

Meus amigos, Reinaldo Diniz e D. Maria José, pela amizade e confiança em receber-me em seu lar. À D. Sibil, que disponibilizou muitos finais de semana em seu apartamento em Belo Horizonte.

Aos amigos de trabalho, Marco Aurélio Guimarães, com sua experiência, por apoiar e incentivar; Claudio Borges, agradeço a bênção que é poder compartilhar a vida com uma pessoa tão maravilhosa! Com seu carinho e paciência, contribuiu com informações importantes para que este trabalho fosse realizado; Micheli Baukat e José Mariano Lanna pela amizade, incentivo, carinho e credibilidade. Meus amigos, vocês moram no meu coração!

Meus amigos queridos, Cassius Dias, Maurício Santos, Alípio Aguiar, Wilson Ferreira, Luana Frossard e Sebastião Fidelis, que me deram muito apoio, que confiaram em meu potencial, que não se cansaram de dizer o quanto gostam de mim e permaneceram presentes até o fim desta caminhada.

Obrigada a todos!

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar quais capacitadores estão presentes no contexto organizacional do setor suinícola, sob a ótica de Von Krogh, Nonaka e Ichijo, se existem e funcionam para a criação do conhecimento na Granja de Suinocultura DF Pork localizada na cidade de Faria Lemos, em Minas Gerais, sob as perspectivas do diretor/sócio-proprietário, do consultor médico veterinário e dos colaboradores do quadro efetivo da granja. O método escolhido foi o estudo de caso, tendo como instrumento de coleta de dados para a pesquisa de campo um roteiro de entrevistas semiestruturado aplicado a nove sujeitos da pesquisa selecionados por conveniência e observação participante. Com a pesquisa de campo, foi constatada a existência de quatro dos cinco capacitadores de Von Krogh *et al.* (2001): instilar a visão do conhecimento, gerenciar as conversas, criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local. Foi detectada a inexistência do capacitador “mobilizar os ativistas do conhecimento”. Por outro lado, apesar da existência desses quatro capacitadores, foi identificado que existem em nível individual e não em nível organizacional e não funcionam perfeitamente como o modelo proposto por Von Krogh *et al.* (2001), apenas em algumas práticas isoladas. Os resultados obtidos revelaram falhas na adequação quanto aos capacitadores para a criação do conhecimento organizacional na granja, mas com possibilidade de mudanças reparáveis. Concluiu-se que os objetivos geral e específicos foram alcançados e que o modelo para criação do conhecimento de Von Krogh *et al.* (2001) serviu como aporte conceitual e base para a construção dos instrumentos de coleta de dados e resultados esperados. Pretende-se apresentar os resultados como sugestões ao diretor/sócio-proprietário de forma a agregar valor à granja por suas contribuições significativas.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Capacitadores. Criação do conhecimento organizacional.

ABSTRACT

The present research aimed to identify and analyze which enablers are present in the organizational context of the pig sector from the perspective of Von Krogh *et al.*, if they exist and develop any kind of knowledge in Granja de Suinocultura DF Pork located in the city of Faria Lemos in Minas Gerais, from the perspectives of the director and co-owner, the veterinarian consultant and employees of the pig farm. The chosen method was the case study, which had as data collection tool for field research, guidelines of semi-structured interviews applied to nine research subjects selected by convenience and participant observation. After the field research, it was found the existence of four of the five Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2001) enablers: instill the vision of knowledge, manage conversations, create the right context and globalize local knowledge. The absence of the enabler "mobilize knowledge activists" was detected. On the other hand, despite the existence of these four capacitors, it was identified that they exist in individual levels and not at organizational levels, and do not function perfectly as the model proposed by von Krogh et al. (2001), but only in a few isolated practices. The results revealed gaps in the enablers suitability for the creation of organizational knowledge in the pig farm, but with the possibility of repairable changes. It was concluded that both the general and specific objectives were achieved and that the model for knowledge creation by Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2001) served as a conceptual basis for the construction of data collection instruments and the expected results. It is intended to present the results as suggestions to the director and co-owner in order to add value to the pig farm for significant contributions.

Keywords: Knowledge Management. Enablers. Creation of organizational knowledge

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processos de criação do conhecimento.....	34
Figura 2 - Organograma 1: contexto organizacional da Granja de Suinocultura DF Pork.....	55
Figura 3 - Autora da dissertação e funcionária da Granja.....	83
Figura 4 - Sítio 1 gestação / matriz gestante.....	83
Figura 5 - Sítio 1 maternidade / recém-nascidos com 08 dias de vida mamando e ao fundo a área de refúgio (escamoteador) com temperatura controlada.....	84
Figura 6 - Sítio 1 maternidade / leitões com 14 dias de vida mamando.....	84
Figura 7 - Sítio 1 maternidade / leitões se aquecendo às porcas, devido a escamoteador com falta de aquecimento, possibilitando esmagamento de leitões.....	85
Figura 8 - Sítio 1 maternidade escamoteador – área de refúgio dos recém-nascidos com temperatura controlada.....	85
Figura 9 - Sítio 1 maternidade / porca se levantando para alimentar.....	86
Figura 10 - Sítio 1 maternidade / porcas com seus leitões.....	86
Figura 11 - Sítio 1 maternidade / leitões mamando.....	87
Figura 12 - Sítio 1 maternidade / leitões mamando.....	87
Figura 13 - Sítio 2 creche.....	88
Figura 14 - Sítio 2 creche.....	88
Figura 15 - Sítio 3 terminação / cevados para comercialização.....	89
Figura 16 - Sítio 1 reprodução / matrizes.....	89
Figura 17 - Laboratório para processamento das doses inseminantes.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Os dois tipos de conhecimento.....	30
Tabela 2 - Fatores e atributos do processo SECI.....	35
Tabela 3 - Capacitadores para o conhecimento e as fases da criação do conhecimento, a grade 5 x 5.....	42
Tabela 4 - Plantel de matrizes de partos por ano.....	52
Tabela 5 - Média de nascidos vivos e leitões desmamados.....	52
Tabela 6 - Média de alimentação dos animais e as fases correspondentes..	53
Tabela 7 - Sítio 3 e a fase de engorda das matrizes.....	53
Tabela 8 - Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCS	Associação Brasileira dos Criadores de Suínos
DF PORK	Duduta Ferreira Pork
FPL	Fundação Pedro Leopoldo
GC	Gestão do Conhecimento
INPA	Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia
MJ	Ministério da Justiça
SC	Sociedade do Conhecimento
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO¹

1 Introdução.....	14
1.1 Contextualização e problema de pesquisa.....	14
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Justificativa.....	20
1.4 Estrutura da dissertação.....	21
2 Referencial Teórico.....	23
2.1 Dado, informação e conhecimento.....	23
2.2 Criação do conhecimento organizacional.....	28
2.2.1 A espiral do conhecimento de Nonaka & Takeuchi (1997) e o modelo SECI.....	32
2.3 Gestão do conhecimento.....	36
2.3.1 Principais práticas de gestão do conhecimento.....	38
2.4 O modelo de criação do conhecimento e os capacitadores da criação do conhecimento de Von Krogh, Nonaka & Ichijo (2001).....	41
3 Procedimentos metodológicos.....	48
3.1 Caracterização da pesquisa.....	48
3.2 Unidade de análise e de observação e sujeitos da pesquisa.....	51
3.3 Técnica de coleta de dados.....	55
3.4 Instrumento de coleta de dados.....	56
4 Apresentação e Análise de Resultados.....	58
4.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	58
4.2 Perspectivas quanto aos conceitos de informação e conhecimento.	59

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2015.

4.3 Perspectivas quanto às práticas utilizadas para a criação do conhecimento organizacional.....	61
4.4 Perspectivas quanto aos capacitadores para a criação do conhecimento organizacional.....	63
5 Considerações finais.....	66
Referências.....	74
Apêndices.....	79

1 Introdução

Este capítulo inicia-se por uma contextualização do tema abordado e a problemática geradora do estudo, objetivos geral e específicos, justificativa e conclui com a estruturação proposta para a dissertação.

1.1 Contextualização e problema de pesquisa

Atualmente, buscando alcançar excelência em competitividade, a percepção por parte de muitas organizações é de que os seres humanos, em seu trabalho, não representam apenas pessoas executando suas tarefas, uma vez que eles próprios se constituem em recursos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro patrimônio da organização. Nesse sentido, o conhecimento humano assume a posição de principal fonte de vantagem competitiva para as organizações. Esse fato conduz a uma série de mudanças organizacionais que possibilitam a criação e o compartilhamento do conhecimento por meio da adequação do ambiente e, principalmente, pela mudança de comportamento dos líderes e dos colaboradores.

O gerenciamento eficaz de recursos intangíveis, tal como conhecimento, passa a ser um diferencial competitivo, entretanto, nem sempre foi assim, pois no passado vantagens de localização, assim como acesso à mão de obra barata, recursos naturais e o capital financeiro, tinham papéis mais determinantes. Percebeu-se, então, que investir em conhecimento é não só desejável, mas também imprescindível para o aumento do valor no mercado, como valorização do patrimônio intangível. Segundo Terra, (2001), isso ocorre porque valores intangíveis como patentes depositadas, imagem, valor da marca, talento dos funcionários e capital intelectual agregado têm sido cada vez mais valorizados, gerando considerável aumento do valor das empresas.

Da Silva (2004) e Mafra Pereira (2005) argumentam que a partir da década de 1990 as empresas passaram a dar mais atenção aos ativos intangíveis, entendidos como marcas, ideias, processos, conhecimento interno, etc.,

considerando-se o fato de que estes são mais que ativos tangíveis, capazes de criar valor adicional para a organização. Essa perspectiva parte do ponto de que cada indivíduo tem um potencial único de contribuição para a empresa e de que esse tipo de recurso é de difícil imitação por parte de concorrentes, podendo, então, ampliar receitas e capacidade inovadora.

Portanto, sendo o conhecimento um ativo intangível, sua atualidade e correta aplicação pelos gestores e empregados de uma organização é que dá origem à formulação de estratégias competitivas e tomada de decisões de expansão dos negócios, entre outras ações gerenciais (Angeloni, 2002).

Quanto mais específico para a empresa for o ativo intangível, mais durável ele será e mais difícil será para os competidores imitá-lo. Esta característica confere ao conhecimento o caráter de ativo estratégico (Fleury & Oliveira, 2001).

Esse novo cenário organizacional passa, necessariamente, pela compreensão da gestão do conhecimento, em que sua proposta de identificação, maximização, codificação e compartilhamentos de conhecimentos estrategicamente relevantes nas organizações (Terra, 2001) acabam por criar uma disposição favorável para o aprendizado constante e a valorização do capital intelectual.

Davenport e Prusak (2003, p. 63) referem que as “organizações saudáveis geram e usam o conhecimento”. Isso se dá pela interação em seus ambientes internos (departamentos), quando passam a absorver e transformar as informações em fonte de conhecimento organizacional.

A gestão do conhecimento “compreende um conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro da empresa, com objetivo de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis” (Scharf, 2007, p. 93).

Corroborando Scharf (2007), Gonçalves (2010, p.19) defende que o conhecimento transformado em inovação é um dos mais importantes recursos para se garantir vantagens competitivas sustentáveis aos agentes econômicos no cenário contemporâneo. Por conseguinte, gerenciar os ativos intelectuais tornou-

se imperativo. Esses ativos são valiosos, difíceis de serem mensurados e se constituem, na atualidade, em um dos maiores patrimônios organizacionais. Portanto, não é qualquer exagero dizer que o conhecimento é o recurso mais importante de que uma organização dispõe na nova economia baseada em conhecimento.

A organização não pode criar conhecimento sozinha e, por isso, depende da iniciativa dos indivíduos e da interação que acontece dentro do grupo, segundo Nonaka e Takeuchi (1997). E o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado no grupo por meio de discussões, compartilhamento de experiências e da observação. Assim, o conhecimento organizacional é a interação dinâmica entre os membros do grupo ou equipe, que, por meio do diálogo e do debate, transformam o conhecimento tácito para conhecimento explícito.

Para Soares (2007), a mudança faz parte do cotidiano das pessoas e organizações. Assim, as transformações pelas quais elas têm de passar resultam das diversas formas de interação do conhecimento e causam impactos nas organizações. Nessa linha, Motta (1997) afirma que a mudança alcança pessoas e instituições todos os dias, tanto de forma gradual e imperceptível quanto global e estrondosa.

Davenport & Prusak (2003, p. 20) argumentam que a vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso.

Nesse cenário, gestão do conhecimento preocupa-se em aproveitar os recursos existentes nas organizações de forma a agregar valor e sentido às informações para desenvolver um modelo de aplicação, prática e ações em diversas áreas do conhecimento.

É importante gerenciar seus conhecimentos no sentido de manterem domínio sobre o seu produto e, assim, poderem responder a tempo às mudanças percebidas ou exigidas pelo mercado. As empresas devem objetivar melhorias

nas suas mais variadas atividades. Normalmente é a partir do domínio do conhecimento interno que as empresas se mantêm seguras e operantes, com adoção e compartilhamentos das melhores práticas, alocação das pessoas certas, mesmo com o advento de alguma movimentação como saída espontânea ou motivada de empregados, conhecimentos-chave das mesmas, desenvolvimento do treinamento corporativo, monitoramento do ambiente de negócios e gerenciamento da cadeia de suprimentos. Além disso, gerenciar o conhecimento geralmente é uma estratégia adotada pelas organizações com o intuito de se sustentarem no mercado.

Segundo Drucker (1993), os conhecimentos por si mesmos são estéreis. Eles somente se tornam produtivos se forem soldados em um só conhecimento unificado. Tornar isso possível é a tarefa da organização, a razão para a sua existência, a sua função.

Para Vasconcelos e Souza (2002), as empresas precisam implementar continuamente inovações, tecnológicas e gerenciais, para garantir a capacidade de competir e sobreviver no mercado globalizado.

Percebe-se que a sociedade do conhecimento tem exigido atuação proativa por parte da direção das empresas e, nesse sentido, inserir a gestão do conhecimento na estratégia organizacional torna-se praticamente uma necessidade.

Dessa forma, parte-se do pressuposto de que uma organização no processo de criação do conhecimento organizacional deve propiciar, como apregoam Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001), capacitadores que facilitem a implementação de cinco fases/condições. Essas fases criam um contexto capacitante propício e favorável para a criação e acúmulo de conhecimento individual, produzindo e acumulando conhecimento de valor para a organização.

Diversos autores identificaram desafios e barreiras de compartilhamento de conhecimento que impedem a criação do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83) destacam que cabe às empresas criar o ambiente organizacional

adequado à promoção do conhecimento, o chamado “ba” ou contexto capacitante. A criação dessa ambiência favorável à troca, ampliação e disseminação do conhecimento e do aprendizado é citada por Von Krogh *et al.* (2001) e também por Choo (2006).

Santos (2004) aponta alguns desafios bastante exigentes que as empresas precisam responder para favorecerem o compartilhamento de conhecimento, como o desenvolvimento das competências humanas internas, a criação de ambientes que estimulem a aprendizagem, a gestão adequada de pessoas e o estímulo ao desenvolvimento de comunidades virtuais.

Teve-se como proposta para o estudo o setor suinícola na Zona da Mata Mineira e como unidade de análise a Granja de Suinocultura Duduta Ferreira Pork (DF Pork), localizada na cidade de Faria Lemos, que busca alcançar excelência e resultados satisfatórios. É tarefa bastante desafiadora, já que ao longo do tempo a Zona da Mata Mineira ficou conhecida pela exploração do ouro, plantações de café, cultura de cana e criação de gado leiteiro. Durante muitas gerações, estas foram as principais atividades para a economia da região.

Por conta de um grupo de pioneiros, a tradição secular de criar porcos no fundo da propriedade rural se transformaria em suinocultura de larga escala e faria surgir uma nova economia. Os primeiros produtores de suínos da região, nos anos 1950, 1960 e 1970 deram grande contribuição para a evolução da suinocultura local. No entanto, as condições ainda não eram ideais para uma produção em larga escala, conforme a aspiração de alguns produtores da época.

No início dos anos 1980, a suinocultura na Zona da Mata Mineira iniciou um processo de crescimento que jamais foi abandonado. Era necessário implantar o que havia de mais moderno em criação de suínos no país. As novas técnicas de nutrição, manejo, instalações e produção genética foram colocadas em prática numa granja na cidade de Ponte Nova e serviram de modelo para o surgimento de outras granjas como a unidade de pesquisa.

Assim, com o mercado mais exigente e competitivo, as inovações tecnológicas, a modernização do processo produtivo e o conhecimento organizacional passaram a ser aliados na gestão de uma granja de suinocultura.

Nonaka & Konno (1998) ressaltam que cabe então à alta administração gerenciar o conhecimento, tendo a consciência de que essa perspectiva implica uma nova forma de liderar. Von Krogh *et al.* (2001) destacam que se deve apoiar o contexto capacitante, comprometendo-se com as ideias e experiências pessoais internas aos grupos, agindo como catalisadores da criação do conhecimento organizacional.

A partir desse âmbito e para salientar a importância dos capacitadores (Von Krogh *et al.*, 2001) para a criação do conhecimento na empresa do setor suinícola, foco deste estudo, esta investigação buscou responder à seguinte questão: **Quais são os capacitadores existentes, sob a ótica de Von Krogh *et al.* (2001), no contexto organizacional da Granja de Suinocultura DF Pork na cidade de Faria Lemos em Minas Gerais?**

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo geral*

Com base na questão norteadora, o objetivo deste trabalho foi identificar e analisar, sob a ótica de Von Krogh *et al.*, quais capacitadores estão presentes para a criação do conhecimento organizacional na Granja de Suinocultura DF Pork.

1.2.2 *Objetivos específicos*

Considerando os capacitadores de Von Krogh *et al.* (2001) com seu modelo de construção do conhecimento organizacional, este trabalho buscou como objetivos específicos:

- a) Investigar a percepção do público interno da granja quanto aos conceitos de gestão do conhecimento.
- b) Identificar as práticas utilizadas na granja para a criação do conhecimento organizacional.
- c) Avaliar a percepção do público interno quanto aos capacitadores existentes na granja para a criação do conhecimento organizacional.

1.3 Justificativa

Entende-se que a abordagem deste estudo é relevante, pois contribui para a academia com um tema que tem ganhado representatividade de forma crescente no cenário organizacional – a relação entre capacitadores e a criação do conhecimento organizacional –, além de abordar a questão analisada a partir de um caso real de uma granja de suinocultura mineira. Traz também uma nova forma de discussão dos produtores sobre o futuro da atividade, somada à importância da gestão do conhecimento e à possibilidade de apresentação de seus resultados para a Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS).

No âmbito organizacional, este estudo pode contribuir para a melhoria dos processos de gestão do conhecimento para a granja estudada, com a identificação e utilização dos capacitadores propostos por Von Krogh *et al.* (2001).

O interesse da autora em desenvolver o estudo sobre o panorama capacitante para a criação do conhecimento organizacional se justifica com dois fins: de natureza profissional e pessoal. Fazendo parte do quadro efetivo da granja como gerente administrativo, a pesquisadora buscou propor contribuições para a solução de problemas e limitações encaradas rotineiramente na granja, podendo influenciar o diretor/sócio-proprietário da granja para implementação de mudanças, com a finalidade de agregar valor. De natureza pessoal, procurou conhecimento relacionado ao tema, no qual tem se destacado, favorecendo um campo de oportunidade para a vida profissional e acadêmica, por se tratar de um tema estratégico de maximização dos recursos.

Em consonância com Nonaka e Takeuchi (1997) e Von Krogh *et al.* (2001) quanto ao papel das organizações de promoverem um âmbito adequado para o surgimento de conhecimentos e, consequentemente, influenciarem a criação de conhecimento organizacional, esta pesquisa sugere uma perspectiva para a prática de aplicação dos capacitadores em uma organização privada do setor suinícola.

Assim sendo, as organizações privadas também têm percebido que, no atual panorama da sociedade do conhecimento, gerenciar esse recurso de maneira efetiva e sistematizada, entendendo como acontece sua criação, registro e disseminação, constitui suma importância para se buscar resultados.

Como destacam Nonaka e Takeuchi (1997), os produtos não são o único resultado da criação do conhecimento; também é possível criar novos conhecimentos nas formas de fazer negócios, operar uma divisão, desenvolver novos processos e gerenciar pessoas. Já a criação de conhecimento organizacional independe da esfera ou do tamanho da empresa ou setor, pois, baseado nas pessoas, comprehende que cada indivíduo tem um potencial de contribuição único.

1.4 Estrutura da dissertação

A estrutura do estudo está dividida em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução, que apresenta o tema do estudo e a sua importância. Nele estão definidos a contextualização, a natureza do problema, os objetivos do estudo e a justificativa, todos com comentários sobre o cenário mercadológico e a sua relação com os capacitadores que propiciam a criação do conhecimento organizacional.

No segundo capítulo descrevem-se os fundamentos teóricos sobre os conceitos de dados, informação e conhecimento, a criação do conhecimento organizacional, a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), o modelo Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI), a gestão do conhecimento,

as principais práticas e o modelo e os capacitadores da criação de conhecimento propostos por Von Krogh *et al.* (2001).

No terceiro capítulo relatam-se os procedimentos metodológicos com o tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios, descritiva com abordagem qualitativa, num estudo de caso único. Apresentam-se a unidade de análise e de observação e seus sujeitos da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados com a descrição do conteúdo do instrumento de coleta de dados com entrevistas individuais em profundidade e o roteiro semiestruturado para realização das entrevistas e observação participante pela pesquisadora.

No quarto capítulo faz-se a análise dos resultados da pesquisa. E o quinto parágrafo finaliza com as considerações finais, seguindo-se as referências e os apêndices.

2 Referencial Teórico

O presente capítulo tem como objetivo explorar e direcionar o conhecimento da área pesquisada. Nesse sentido, serão identificados alguns conceitos que darão sustentação às etapas de coleta de dados e análise de resultados da pesquisa de campo. Será estruturado em quatro seções.

Com o propósito de discorrer conceitos, a primeira seção aborda as definições de dado, informação e conhecimento, que segundo Alvarenga (2005) são considerados os marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais. A segunda seção realça conceitos a respeito da criação do conhecimento organizacional, sua importância para as organizações e como ele é criado.

Na terceira e quarta seções, aprofunda-se na questão da construção e dos capacitadores para a criação do conhecimento e alguns modelos que permitam entendimento mais detalhado do assunto, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) e Von Krogh *et al.* (2001).

2.1 Dado, informação e conhecimento

Com o efeito da globalização pelo qual passaram e ainda passam as organizações, a agressiva competitividade com que elas se defrontam no mercado para se manterem competitivas, o conhecimento continua a ganhar força junto às organizações e aos profissionais em geral. A partir de Peter Drucker (1993) começou-se a discutir o conceito de sociedade do conhecimento (SC) e, assim, passou-se a valorizar ainda mais a importância do conhecimento na vida das organizações. Nesse contexto de sociedade, são consideradas todas as pessoas que participam direta ou indiretamente das organizações.

Segundo Alvarenga (2005), as definições de dado, informação e conhecimento são os marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais nos quais estão baseadas formulações, proposições e discussões relativas às organizações do conhecimento e à gestão da informação e do conhecimento. Logo, torna-se

relevante e pertinente apresentar a distinção entre esses termos. Davenport & Prusak (2003) afirmam que:

Diferentemente de dados e informações, o conhecimento contém discernimento. Ele pode julgar novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido e julgar a si mesmo e se aprimorar em resposta a novas situações e informações (Davenport & Prusak, 2003, p. 2).

Conforme Davenport e Prusak (2003), os dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num âmbito organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações. Com base nessa definição, os dados não revelam a essência da informação. Esses mesmos autores referem-se a Peter Drucker da seguinte forma: “Peter Drucker disse certa vez que informações são ‘dados dotados de relevância e propósito’, que decerto sugere que dados, por si sós, têm pouca relevância ou propósito” (Davenport & Prusak, 2003, p. 2).

Dado é o registro com maior ou menor nível de detalhes dos eventos ou episódios que ocorreram em determinado espaço de tempo e lugar. De outra forma, é o registro estruturado do que aconteceu na organização, não envolvendo juízos de valor ou interpretações para a tomada de decisões.

Para Setzer (1999), dado é uma sequência de símbolos quantificados e quantificáveis desprovidos de significado, independentemente de contexto e de assimilação por parte dos usuários. São dados: imagens, sons, animação, letras do alfabeto, enfim, tudo o que pode ser quantificado. Pode ter significados distintos dependendo do cenário em que é utilizado.

Setzer (1999) define a informação como um dado ao qual se atribuem significado e contexto. Pressupõe assimilação e entendimento pelo receptor. Também é uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada por meio de uma teoria lógica ou matemática), que representa algo significativo para alguém por meio de textos, imagens, sons ou animação.

A informação é como uma *mensagem*, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível. Tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento (Davenport & Prusak, 2003). Assim, “o significado original da palavra “informar” é “dar forma a”, sendo que a informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*” (Davenport & Prusak, 2003, p. 4).

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolvem um paralelo conceitual do significado de conhecimento a partir da filosofia tradicional ocidental e oriental. Esses autores reportam que na filosofia ocidental existem duas grandes tradições epistemológicas, o racionalismo argumenta que o verdadeiro conhecimento não é produto da experiência sensorial, mas sim de um processo mental ideal. Assim, segundo essa visão, existe um conhecimento *a priori* que não precisa ser justificado pela experiência sensorial. Daí se deduz que a verdade absoluta parte de uma argumentação racional baseada em axiomas. No entanto, o empirismo alega que não existe conhecimento *a priori* e que a única fonte de conhecimento é a experiência sensorial. Para essa visão, tudo no mundo tem uma existência intrinsecamente objetiva, mesmo quando se tem uma percepção ilusória. O próprio fato de se perceber alguma coisa é significativo (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 25).

Para justificar essa argumentação, esses autores citam a relação das ideias de vários filósofos ocidentais, tais como: Platão *versus* Aristóteles, Descartes *versus* Locke e Kant, Hegel e Marx.

Diferenciando do pensamento ocidental, Nonaka e Takeuchi (1997) recorrem à tradição intelectual japonesa. Essa tradição integra os ensinamentos do budismo, confucionismo e das principais correntes de pensamento do Ocidente, tais como:

- a) **Unidade do homem e da natureza** – a percepção japonesa é orientada para os objetos na natureza que são sutis, mas, ao mesmo tempo, visuais e concretos;

- b) **a unidade do corpo e da mente** – com ênfase na “personalidade total”, em que o conhecimento significa sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo. Essa orientação proporcionou uma base para a valorização da experiência pessoal e física em detrimento da abstração indireta e intelectual;
- c) **a unidade do eu e do outro** – valoriza a interação entre o eu e o outro. É uma visão coletiva e orgânica. A partir dessa visão de mundo orgânica é que os japoneses enfatizam o conhecimento subjetivo e a inteligência intuitiva.

Conforme afirma Setzer (1999), o conhecimento não pode ser descrito por completo, também não depende apenas de uma interpretação pessoal, como a informação, pois exige vivência do objeto do conhecimento.

No entendimento de Davenport & Prusak (2003, p. 6), conhecimento é algo mais profundo que dados e informação:

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 repositórios, mas também em rotinas, processos e normas organizacionais (Davenport & Prusak, 2003, p. 6).

Ainda de acordo com Davenport & Prusak (2003, p. 1), por mais primário que possa soar, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos. O sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento.

Seguindo a definição, o conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados, e para que uma informação se transforme em

conhecimento são necessárias quatro palavras começadas com a letra C precedidas por quatro perguntas, assim definidas:

- a) **Comparação:** de que forma as informações relativas a essa situação se compram a outras situações conhecidas?
- b) **Consequências:** que implicações essas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
- c) **Conexões:** quais as relações desse novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
- d) **Conversação:** o que as outras pessoas pensam dessa informação?

Na concepção de Choo (2006), o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido ao seu mundo, sendo de difícil formalização e comunicação, por ser expresso por habilidades que estão baseadas em ações. Não pode, portanto, ser reduzido a regras. Sua aprendizagem se dá por longos períodos de experiência e de execução de uma tarefa, durante os quais o indivíduo desenvolve capacidade para fazer julgamentos intuitivos sobre a realização bem-sucedida da atividade. Em contrapartida, o conhecimento explícito é definido como aquele que pode ser expresso formalmente por meio da utilização de um sistema de símbolos, podendo ser facilmente codificado e difundido.

Conhecimento é o conjunto total, incluindo cognição e habilidades, que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia a dia e as instruções para como agir. Assim, o conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais (Probst, Raub & Romhardt, 2002).

Apesar de informação e conhecimento serem usados com frequência como termos de mesmo significado, Nonaka e Takeuchi (1997) identificam uma nítida distinção entre os dois: o conhecimento está relacionado a crenças e compromissos; representa uma atitude, perspectiva ou intenção específica e está relacionado à ação, pois se usa sempre o conhecimento com algum fim. E

informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, tornando visíveis significados antes invisíveis, ou realça conexões inesperadas. A informação é um meio ou um material necessário para extrair e construir o conhecimento.

2.2 Criação do conhecimento organizacional

Na era da globalização, as atividades econômicas tornaram-se mais intensivas em conhecimento. Sua importância relativa foi reconhecida, sendo o principal fator de produção neste início de século. Portanto, o valor do conhecimento não é novo, a novidade é a importância do conhecimento como recurso decisivo para as organizações.

Nesse cenário, as organizações e as pessoas estão sendo muito mais exigidas e precisam gerar constantemente novos conhecimentos e transformá-los rapidamente em produtos acessíveis e que possuam demanda de mercado.

O conhecimento das organizações surge a partir da necessidade gerada ou induzida pelo mercado e tem como pilar a integração entre os empregados, clientes, fornecedores, prestadores de serviço (os terceiros), governo e concorrentes. É sempre bom lembrar que são os seres humanos os geradores do conhecimento e é necessário que todos, empregados ou não, estejam alinhados e motivados para que a criação do conhecimento nas organizações se verifique de forma sustentável e contínua. Para as organizações, faz-se necessário que a busca pela inovação seja uma constante e faça parte do seu planejamento estratégico.

Drucker (1993) enfatiza que na nova economia o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra –, mas sim o único recurso atualmente significativo.

A criação do conhecimento nas organizações é feita a partir de crenças verdadeiras e justificadas. Portanto, o conhecimento, ao ser criado, está carregado de crenças pessoais (Alvarenga, 2008).

Davenport & Prusak (2003, p. 110) relatam que “na economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar”. Os autores tecem críticas às ações organizacionais que evitam o encontro das pessoas presencialmente, citando, como exemplo, os escritórios virtuais e reiterando que os encontros entre os profissionais, fora da organização, devem ser amplamente estimulados. A presença dos profissionais em congressos, feiras e fóruns deve, também, ser estimulada como forma de aumentar a relação de aprendizado e parceria entre profissionais e organizações.

O conhecimento é inerente e desenvolvido pelo homem e, assim, para que o conhecimento empresarial cresça e se desenvolva, é necessário o crescimento de todos os seus colaboradores. Nesse caso, é imperativo que as organizações mantenham constantes investimentos junto aos mesmos. Investimentos passam pela manutenção de excelente clima organizacional, por adequadas políticas de atração e retenção de talentos, pelo contínuo desenvolvimento dos colaboradores, chamado também de educação continuada, e por remuneração adequada e estimulante para todos. Vasconcelos e Ferreira (2002, p. 127) afirmam:

Hoje, os executivos estão preocupados em transformar as empresas em ótimos lugares para se trabalhar, de forma a gerar nos empregados um clima de orgulho tanto em relação ao trabalho que fazem quanto em relação à empresa na qual trabalham.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações orientais diferenciam-se das ocidentais em um ponto importantíssimo, pois além de valorizarem a forma escrita e expressa do conhecimento, chamado de conhecimento explícito, elas reconhecem a existência e importância de outra forma de conhecimento, que gera sustentabilidade à forma escrita - o conhecimento tácito. Para as organizações orientais, tudo que é gerado nas instituições é conhecimento e tem importância, não devendo ser desprezado. Esse processo interno de geração do conhecimento nas organizações está constantemente sendo renovado e desenvolvido a partir da sua transmissão de uma pessoa para outra. Assim, conhecimento organizacional é a capacidade da empresa em criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. A

construção do conhecimento, segundo esses autores, é alcançada quando existe uma sinergia na relação do conhecimento tácito com o conhecimento explícito, apresentando quatro processos de criação de conhecimento, a saber: socialização, combinação, internalização e externalização.

Assim, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) os níveis de criação desse conhecimento passam pelo conhecimento individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Todo esse nível de criação do conhecimento organizacional é apresentado em uma estrutura conceitual básica que contém duas dimensões – epistemológica e ontológica – e que ocorre em forma de uma “espiral”. Na dimensão ontológica, considera-se, em termos restritos, que o conhecimento só é criado por indivíduos. Obviamente que as empresas - pessoas jurídicas - não geram conhecimento “espontaneamente” e, por isso, precisam dos indivíduos, sejam eles empregados diretos ou não, para tal. Nesse caso, as organizações, mais que nunca, precisam investir nas pessoas, proporcionando ambiente propício para tal. A dimensão epistemológica é baseada na distinção feita por Michael Polanyi (1966, como citado em Nonaka & Takeuchi, 1997), sendo necessário conhecer, entender e diferenciar o conhecimento tácito do conhecimento explícito. O primeiro é considerado mais pessoal e o outro codificado. A Tabela 1 demonstra essa representação.

Tabela 1

Os dois tipos de conhecimento

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: adaptado pela autora, de Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. 18. ed., Rio de Janeiro: Elsevier (p. 67).

Ainda seguindo o raciocínio de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) o “conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. Brito (2008) acentua que essa interação que os autores chamam de conversão do conhecimento é um processo social entre indivíduos, que se expande em termos de qualidade e quantidade.

O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido ao seu mundo, sendo de difícil formalização e comunicação por ser expresso por habilidades que estão baseadas em ações. Portanto, não pode ser reduzido a regras. Sua aprendizagem se dá por longos períodos de experiência e de execução de uma tarefa, durante os quais o indivíduo desenvolve capacidade para fazer julgamentos intuitivos sobre a realização bem-sucedida da atividade. Em contrapartida, o conhecimento explícito é definido como aquele que pode ser expresso formalmente por meio da utilização de um sistema de símbolos, podendo ser facilmente codificado e difundido (Choo, 2006).

Vasconcelos (2000) refere que o conhecimento tácito que não é compartilhado, formalizado ou comunicado tem pouco valor para empresa. O desafio das organizações consiste, portanto, em converter o conhecimento tácito em explícito, que possa promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos. Assim, a tarefa de gerir o conhecimento está longe de ser fácil. As organizações necessitariam desenvolver instrumentos que propiciem o compartilhamento do conhecimento daqueles que o têm, disponham esse conhecimento de forma estruturada, além de mantê-lo ou aprimorá-lo. A gestão da inovação e do conhecimento assume elevado grau de importância e relevância para as empresas de todos os setores da economia, que devem focar suas atenções em aquisição, geração, compartilhamento e registro do conhecimento.

Nessa mesma linha de desenvolvimento, Gonçalves (2010) ressalta a importância do conhecimento para as organizações:

São recorrentes as questões sobre como aumentar o conhecimento da empresa e não apenas aumentar o fluxo de informações; ou sobre quais as políticas que deveriam ser implementadas para adequar os comportamentos direcionando-os ao estímulo à criatividade e ao aprendizado; sobre como facilitar e estimular o conhecimento tácito dos funcionários; ou como identificar pessoas com as habilidades e atitudes necessárias para as organizações; como mapear o conhecimento individual existente nas organizações; como equilibrar o trabalho em equipe e o trabalho individual em face da especialização do indivíduo, dentre outras (Gonçalves, 2010, p. 56).

O conhecimento organizacional é visto por Nakano e Fleury (2005) sob duas perspectivas: a primeira, denominada cognitiva, vê o conhecimento como um insumo, que, embora intangível e complexo, é passível de ser armazenado, combinado e reutilizado. Nessa perspectiva, a gestão do conhecimento organizacional se aproxima da gestão do processo produtivo de um bem intangível. É a administração eficaz das atividades relativas à aquisição ou criação, à utilização e à manutenção de um ativo intangível. Assim, a outra perspectiva mencionada por esses dois autores é a construtivista, cujo conhecimento organizacional ganha aspecto mais complexo. Ele não é apenas um bem intangível a ser mantido e utilizado, mas o próprio processo de criação, sendo o resultado da interação entre as pessoas. O conhecimento é construído a partir da relação entre indivíduos, é dependente de suas capacidades e de suas características pessoais, do âmbito e das formas de expressão escolhidas. O foco da gestão do conhecimento organizacional nessa perspectiva está na administração das pessoas, na necessidade da oferta de possibilidades de interação e na comunicação interpessoal.

2.2.1 A espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e o modelo SECI

Conforme modelo de espiral do conhecimento desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 12), “o sucesso das empresas japonesas se deve a suas habilidades técnicas na criação do conhecimento organizacional”, ou seja, “na capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Esses mesmos autores detectaram crescente número de estudos nas áreas de organização industrial, gerenciamento da tecnologia, estratégia gerencial e teoria organizacional teorizando sobre a administração do conhecimento. Assim, esse modelo é baseado na tradição intelectual e filosófica do Japão, que valoriza e integra os vários tipos de conhecimentos, esclarecendo que a inovação e a criação de novos conhecimentos organizacionais derivam da transformação ou conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

A espiral do conhecimento é considerada por Coelho (2004) como um processo de criação organizacional que também envolve a interação entre dois tipos de aprendizado: o aprendizado de circuito simples *know-how* e o aprendizado de circuito duplo *know-why*.

Esse modelo é conhecido como modelo SECI e divide-se em quatro etapas:

- a) Conhecimento tácito em conhecimento tácito, a que se chama de **socialização** – em que os indivíduos compartilham experiências, modelos mentais e habilidades para criação do conhecimento;
- b) conhecimento tácito em conhecimento explícito, a que se denomina **externalização** – o que permite o uso de metáforas e analogias, que são métodos não analíticos;
- c) conhecimento explícito em conhecimento explícito ou **combinação** – baseado na premissa de que ao se organizar o conhecimento explícito (acrescentando, classificando-os, combinando-os, categorizando-os), novos conhecimentos podem surgir;
- d) conhecimento explícito para conhecimento tácito ou **internalização** – está ligado ao aprender fazendo. Assim, os indivíduos transferem o conhecimento explícito de outros, formalizado em manuais, documentos ou histórias orais, ao seu modelo mental ou *know how* técnico.

Pereira (2014, p. 50) comenta que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), cada etapa da conversão do conhecimento interage com as demais, possibilitando que as quatro se perpassem em forma de espiral, sendo:

- a) **A socialização:** o desenvolvimento de um campo para o compartilhamento de conhecimentos tácitos; Silva (2002, p. 46) sintetiza essa conversão: “troca de conhecimentos face a face entre as pessoas”;
- b) **a externalização:** um momento de diálogos e reflexões coletivas para a criação de conceitos com a finalidade de articular o conhecimento tácito em algo mais facilmente comunicável; desse modo, Silva (2002) caracteriza essa conversão com o registro de conhecimento de determinado indivíduo feito por ele mesmo;

- c) **a combinação:** a criação de uma rede que possibilita cristalizar novos conhecimentos e conhecimentos existentes, vertendo-os em novos produtos ou serviços; segundo Nonaka & Konno (1998), o conhecimento explícito é coletado dentro e fora da organização e então combinado, editado ou processado a fim de formar um novo conhecimento explícito;
- d) **a internalização:** o aprender fazendo com base no novo conhecimento; quando a maioria dos membros da organização compartilha do novo modelo mental, o conhecimento passa a fazer parte da cultura organizacional. E a cada internalização bem-sucedida, o ciclo reinicia-se, levando ao aperfeiçoamento ou à inovação (Nonaka & Toyama, 2003).

O conteúdo do conhecimento criado por cada forma de conversão difere dos demais, sendo o da socialização o “**conhecimento compartilhado**”, modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas; da externalização, o “**conhecimento conceitual**”, conceitos; da combinação, o “**conhecimento sistêmico**”, protótipos e tecnologias; e, finalmente, o da internalização, o “**conhecimento operacional**”, processos produtivos, uso de novos produtos (Pereira, 2014, p. 51). Assim, as quatro etapas da conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) geram a espiral do conhecimento, contida na Figura 1:



Figura 1 - Processos de criação do conhecimento.

Fonte: adaptado pela autora com base em Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. 18. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 (p. 80).

Pereira (2014, p. 51) preleciona que:

A espiral do conhecimento é, então, o processo em que o conhecimento tácito individual mobilizado pela organização interage com o conhecimento explícito com base nos quatro modos de conversão do conhecimento e vai se ampliando para escalas cada vez maiores, envolvendo outros níveis e setores (divisões, departamentos) da organização.

Assim, os ciclos de criação do conhecimento se reiniciam, aumentando sua amplitude. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82):

O conhecimento tácito mobilizado é ampliado organizacionalmente através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores. Chamamos isso de espiral de conhecimento na qual a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos.

Senge (2004) ressalta que as organizações somente aprendem por intermédio de indivíduos que aprendem. Entretanto, o aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional. Contudo, sem ele, o aprendizado organizacional não acontece.

Diante disso, é possível a identificação de atributos que qualifiquem de maneira sintetizada o processo SECI, conforme demonstra a Tabela 2, de acordo com Senge (2004):

Tabela 2

Fatores e atributos do processo SECI

SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO
Interação individual face a face	Interações coletivas face a face
Treinamento	Conceito de produto /analogia
Confiança	Incentivo à criatividade e diálogo
Comprometimento	
INTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO
Interações individuais e virtuais	Interações coletivas e virtuais
Cultura organizacional disseminada	Banco de dados
<i>Know how</i> técnico	Rede de comunicação
<i>Learning by doing</i>	Elaboração de relatórios

Fonte: adaptado pela autora com base em Senge, P. (2004). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Best Seller.

2.3 Gestão do conhecimento

Diante do desafio de gerenciar o conhecimento organizacional, estruturá-lo e sistematizá-lo de modo a atingir objetivos e metas institucionais e obter vantagens competitivas, ocorre o processo de gestão do conhecimento. Para Buoro, Oliva e Santos (2007), são inúmeros os benefícios oriundos desse tipo de processo, como organizar a informação disponível, mapear competências individuais, acelerar a informação, entre outros. No entanto, os autores afirmam que, apesar desses benefícios, a gestão do conhecimento representa uma tarefa extremamente desafiadora e complexa.

Conforme afirma Kuniyoshi (2008, p. 37):

Ela surge para intermediar o processo de capacitação corporativo e atender à necessidade de responder aos desafios do gerenciamento de uma empresa inserida em um ambiente complexo, extremamente competitivo e com o seu interior sobrecarregado de informação.

Reis (2005) reconhece que a gestão do conhecimento (GC) é tida como elemento propulsor de mudanças no comportamento dos indivíduos, pois estimula o compartilhamento intensivo de experiências e competências e do gerenciamento dos estoques informacionais, visando à criação de conhecimentos que servem de base para as ações organizacionais e asseguram a sobrevivência da organização dentro dos parâmetros atuais.

Uma gestão voltada para o conhecimento é aquela capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento (Alvarenga, 2005). O autor sustenta que promover a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos estimula a criatividade, a inovação e a aprendizagem, além da educação continuada. E também possui a capacidade para propiciar um contexto organizacional adequado, reconhecendo o papel fundamental da cultura organizacional, das pessoas, seus comportamentos e atitudes em um cenário em que a informação e o conhecimento são tidos como os únicos fatores capazes de fortalecer as competências essenciais das

organizações e contribuir para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis.

Bukowitz e Willians (2002) definem gestão do conhecimento como o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. Complementando, entendem também que:

A definição de gestão do conhecimento exige outra – a de capital intelectual ou do conhecimento, que é qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologia, *software*, *know-how*, licenças, marcas, segredos comerciais (Bukowitz & Willians, 2002, p. 18).

A gestão do conhecimento é a arte de criar valor a partir da alavancagem dos ativos intangíveis de uma organização. A partir dessa definição de Sveiby (2000, p. 1), considera-se que os ativos intangíveis são representados pelos seguintes pilares:

- a) **Estrutura externa:** é referente ao relacionamento mantido pela organização com os elementos externos, como cliente, parceiros e fornecedores, bem como a imagem da organização junto ao mercado. Assim, os ativos estão relacionados e presentes nas relações das organizações com o exterior;
- b) **estrutura interna:** inclui os processos internos, os manuais, os sistemas administrativos e de produção, as normas, ou seja, toda a estrutura que compõe a organização, inclusive física, e a cultura organizacional;
- c) **competência dos empregados:** refere-se à capacidade dos empregados presentes nas organizações para agir frente às situações que se lhes apresentarem, além do relacionamento com os elementos que compõem a estrutura externa (clientes, fornecedores, parceiros, governo).

A gestão do conhecimento, como realça Stewart (1998), propicia o conceito de capital intelectual. Segundo ele, o capital intelectual constitui a matéria intelectual (conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência) que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva. É difícil identificá-lo e

mais difícil ainda distribuí-lo de forma eficaz. O autor também considera que o capital intelectual pode ser encontrado nas pessoas, nas estruturas e nos clientes, mas também enfatiza que “o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas do capital humano, estrutural e do cliente, mas do intercâmbio entre eles” (Stewart, 1998, p. 70).

2.3.1 Principais práticas de gestão do conhecimento

A GC aparece nesse cenário de complexidade e múltiplas interações como o despertar para a necessidade de se compreender a conceituação. Todavia, é relevante abordar alguns trabalhos que objetivaram analisar práticas gerenciais, os desafios e oportunidades que esse processo oferece às organizações. Tendo em vista que essa conceituação deve ser encarada de maneira ampla e integrada à gestão estratégica das empresas e não simplesmente como um conjunto de processos isolados, este subtópico aborda estudos e/ou casos ligados à GC.

Muitas empresas não conhecem ou utilizam o termo “gestão do conhecimento”; entretanto, executam processos com o uso de técnicas e ferramentas, que podem ser classificados como práticas de gestão do conhecimento (Batista, 2004, p. 7).

O primeiro caso analisado, segundo Sousa (2002): o Ministério da Justiça (MJ) tem uma estrutura organizacional composta de órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado; Secretarias de Estado; departamentos, coordenações-gerais, coordenações, divisões, etc; órgãos colegiados; e duas entidades vinculadas, sendo: uma autarquia e uma fundação pública. Para o sucesso da implementação da GC, é importante que seja selecionado, criteriosamente, um colaborador em cada uma dessas unidades, para facilitar o processo de disseminação do conceito em suas bases de responsabilidade. A GC surge a partir da necessidade de se empreender uma metodologia voltada para o desenvolvimento das competências essenciais do MJ, suas estratégias e efetiva aprendizagem organizacional.

Pereira (2014) discorre um caso analisado por Amorim e Tomaél (2011), relacionado a um estudo empreendido junto ao Serviço Federal de

Processamento de Dados (SERPRO), a partir do qual demonstrou que essa organização possui práticas gerenciais diretamente ligadas à GC, tendo como suporte as dimensões de gestão da informação e gestão de pessoas, objetivando o melhor aproveitando do conhecimento de seus funcionários.

A literatura de gestão do conhecimento e gestão da informação possui convergências e divergências, detectadas por Amorim e Tomaél (2011). Porém, a prática organizacional demonstra que essa distinção de conceitos não é totalmente delimitada e que a GC, apesar de muito debatida conceitualmente, ainda não se constitui em uma constante nas práticas organizacionais, em especial no Brasil.

Outro caso analisado foram as práticas gerenciais relacionadas à GC no ambiente de um instituto de pesquisa, o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA). Silva e Santos (2008) afirmam que o estudo foi realizado com dirigentes que participam direta ou indiretamente das tomadas de decisões estratégicas do INPA, sendo constatado que, apesar de possuir certa preocupação com a aplicação das práticas gerenciais relacionadas à GC, o INPA exibe deficiências na maneira como está gerindo seu conhecimento. O estudo concluiu que, apesar do modelo de GC escolhido demonstrar ter grande utilidade em mapear a gestão do conhecimento empresarial, torna-se necessária a adaptação do mesmo às características das organizações do serviço público voltadas para áreas da pesquisa.

No caso analisado por Coser e Carvalho (2012), as práticas de GC contribuem para reter o conhecimento técnico gerado em processos de especificação de requisitos de *software*, desenvolvidos sob encomenda. Os autores discorrem que, apesar da grande quantidade de pesquisas que procuram entender os processos organizacionais na ótica do conhecimento, existe carência de estudos sobre a criação do conhecimento em processo de especificação de requisitos de *software*. Os resultados obtidos permitiram elucidar as práticas que mais se relacionam, interagem e se integram à produção de *software*. Entre as que mais contribuem em reter conhecimento, destacam-se: melhores práticas, base de conhecimento,

normalização e padronização de documentos, memória organizacional, aprendizagem organizacional, narrativas, *benchmarking*, e educação corporativa.

Coser e Carvalho (2012) citam Helmann (2007, p. 43), informando que alguns autores identificam que muitas atividades, práticas e processos já desenvolvidos em algumas empresas podem ser mais bem compreendidos quando relacionados à GC. Nesse contexto, relacionam práticas, como gestão de competências, gestão de documentos, mapeamento de processos e comunidades de práticas, que surgiram na Era Industrial, como consequência da busca por qualidade. E demonstram resultados muito satisfatórios, quando trabalhados com os objetivos da GC.

Ainda no modelo proposto por Angeloni (2008 como citado em Pereira, 2014), são sugeridas três dimensões nas quais é possível se aplicar a GC: a dimensão **pessoas**, que consiste em práticas relacionadas aos aspectos da gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento; a dimensão **processo**, que se refere às práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional; a dimensão **tecnologia**, relacionada às práticas cujo foco central consiste na base tecnológica e funcional a qual serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional e inclui automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação para captura, difusão e colaboração.

Para que a organização consiga difundir e implantar um processo de GC, precisa colocar em sua rotina as chamadas práticas de gestão do conhecimento, que, na visão de Batista (2004), são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior.

Gonçalves (2010) sublinha que os processos de identificação, de compartilhamento e de utilização do conhecimento podem ter suporte em

algumas práticas de GC, tais como a aprendizagem organizacional, a educação corporativa e a utilização de tecnologia de informação. Outros aspectos, como estratégias e políticas declaradas de GC, como portais corporativos indicadores das lições aprendidas e das melhores práticas, segundo a autora, funcionam como facilitadores da gestão. Com o objetivo de gerenciar esses processos, essas novas práticas e iniciativas, tecnologias e os conceitos, surge a GC (Kuniyoshi, 2008, p. 38):

Esse fato implica dizer que a amplitude da adoção dos conceitos, práticas e tecnologias voltadas à gestão do conhecimento reflete: o reconhecimento dos benefícios e contribuições para a identificação do conhecimento relevante e estratégico da empresa; a facilitação para a transferência de conhecimento de pessoa a pessoa, assim como facilita interações entre as pessoas que detenham o conhecimento para resolver problemas e a tomada de decisões.

Existem algumas práticas propostas por Batista (2004) que demonstram como as organizações gerenciam de maneira proativa o conhecimento. Consideram-se práticas de GC as atividades que reúnem as seguintes características: a) são executadas regularmente; b) sua finalidade é gerir a organização; c) baseiam-se em padrões de trabalho; d) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação destas com o mundo exterior.

2.4 O modelo de criação do conhecimento e os capacitadores da criação do conhecimento de Von Krogh, Nonaka & Ichijo (2001)

Tendo em vista a questão norteadora deste estudo, é importante apresentar o modelo de criação do conhecimento de Von Krogh *et al.* (2001). Nele se destacam os capacitadores e suas cinco fases para a criação do conhecimento, a partir dos quais as organizações podem gerar conhecimento com mais qualidade e velocidade, permitindo aumentar a competitividade e gerar resultados satisfatórios.

Gomes (2014) ressalta que ir além da GC é desenvolver na organização a capacitação para o conhecimento. Sob a perspectiva de Von Krogh *et al.* (2001),

o conceito de conhecimento como vantagem competitiva de uma empresa vem atraindo muito a atenção no mundo empresarial e o ambiente acadêmico da gestão de negócios.

Ainda Gomes (2014) assevera que o modelo proposto por Von Krogh *et al.* (2001) fornece novos conceitos sobre a criação e a utilização do conhecimento nas organizações para se obter vantagem competitiva. Ao mesmo tempo, fornece abordagens práticas ou “orientações pragmáticas”, para a eficaz criação do conhecimento. E “[...] ressaltam que a criação do contexto capacitante é ‘condição fundamental para que o processo aconteça e o conhecimento seja gerado’” (Von Krogh *et al.*, 2001, p. 16).

A Tabela 3 mostra os capacitadores e as respectivas contribuições para as fases da criação do conhecimento segundo Von Krogh *et al.* (2001 p. 18):

Tabela 3

Capacitadores para o conhecimento e as fases da criação do conhecimento, a grade 5 x 5

Capacitadores do conhecimento	Compartilhamento do conhecimento tácito	Criação de conceitos	Justificação de conceitos	Construção de protótipos	Nivelação do conhecimento
1) Instilar a visão do conhecimento		X	XX	X	XX
2) Gerenciar as Conversas	XX	XX	XX	XX	XX
3) Mobilizar os ativistas do conhecimento		X	X	X	XX
4) Criar o contexto adequado	X	X	XX	X	XX
5) Globalizar o conhecimento local					XX

Fonte: Braga, C. R. A., Neves, J. T. R., & Vasconcelos, M. C. R. L. (2013). Os capacitadores do conhecimento e suas contribuições para a criação do conhecimento numa organização do terceiro setor: estudo de caso da Junior Achievement de Minas Gerais. *Anais do II SINGEP e I S2IS*. São Paulo – SP – Brasil – 07 e 08/11/2013; Von Krogh, G., Nonaka, I., & Ichijo, K. (2001). *Facilitando a criação do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus. (p. 18).

Legenda: X significa intensidade, XX significa maior intensidade.

As cinco fases segundo Von Krogh *et al.* (2001) são:

- a) **Compartilhamento do conhecimento tácito** - é o processo de se disseminar conhecimentos (socialização). Assim, socialização ainda promove a motivação pela participação no grupo, identificação com este e o senso de empenho pelo bem-estar deste. Dessa forma, o processo de trabalho conjunto ou socialização é beneficiado pelos *insights* de cada membro do grupo;
- b) **criação de conceitos** - quando o conhecimento tácito torna-se explícito (externalizado). É um processo criativo que utiliza analogias e metáforas como linguagem intermediária, associando imagens compreendidas com clareza para elucidar outras que são ainda abstratas. Assim, um conceito capta as nuances tácitas do conhecimento, sendo identificável pelos membros do grupo que o criou;
- c) **justificação de conceitos** - é um processo de apresentação e julgamento do conceito a partir de diálogo aberto e críticas construtivas, cabendo reformulação e reapresentação do conceito da forma mais adequada, caso seja necessário. Assim, a organização e seus colaboradores fazem uma avaliação do conceito criado e desenvolvido internamente;
- d) **construção de protótipos** – protótipo é a forma tangível do conceito, materializando-o em um objeto ou uma oferta de serviço inicial, combinando outros conceitos, produtos, componentes e procedimentos já existentes com o novo conceito;
- e) **nivelação do conhecimento** – esta fase é o resultado final das quatro fases anteriores, podendo resultar em possível inovação de produto ou serviço ou em conhecimento bruto. Assim, mesmo que o processo não crie uma ideia viável, ele gera benefícios para a organização, como nivelamento e materialização de conhecimentos, por meio do protótipo, que atua também como inspiração para novos processos de criação de conhecimentos, capacidade de fabricação experimental.

Escrivão, Nagano & Escrivão Filho (2011), citando o trabalho de Von Krogh *et al.* (2001), demonstram que a organização deve oferecer capacitadores necessários para que o indivíduo, no grupo, crie conhecimento organizacional a partir de cinco condições: intenção organizacional, que pode ser definida como a aspiração de uma organização às suas metas; autonomia aos membros da organização, o que

introduz oportunidades inesperadas e possibilita a automotivação dos indivíduos para a criação de conhecimento; flutuação e caos criativo, que estimulam a interação entre a organização e o meio ambiente externo, possibilitando a exploração da ambiguidade, da redundância e dos ruídos dos sinais ambientais, aprimorando seu sistema de conhecimento; redundância, informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização, aumentando o volume de informações a serem processadas; e variedade de requisitos dos membros da organização.

Esses mesmos autores, como citado em Escrivão *et al.* (2011), aprimorando a teoria da criação do conhecimento organizacional, perceberam a existência de cinco capacitadores que influenciam intensamente no processo de criação de conhecimento organizacional, assim desenvolvidos:

- a) **Instilar a visão do conhecimento** - tornar nítida a visão corporativa para se aproveitar bem mais o conhecimento. Enfatiza a importância da criação de conhecimento como função organizacional e deve ser expressão do comprometimento do topo da hierarquia da empresa. Ela determina o tipo e o conteúdo de conhecimento a ser desenvolvido na empresa e orienta a busca desse conhecimento em certas áreas e a construção de estoques de conhecimento a serem utilizados para enfrentar futuros desafios;
- b) **gerenciar as conversas** - a fim de torná-las mais eficazes e motivadoras do compartilhamento de conhecimentos tácitos, transformando-se na base do conhecimento social das organizações e convertendo conhecimento pessoal em temas disponíveis para outras pessoas. Assim, a partir de conversas podem-se explorar novas ideias e refletir sobre pontos de vista alheios. Von Krogh *et al.* (2001) sugerem o desenvolvimento dos quatro princípios norteadores do gerenciamento das conversas, assim demonstrados:
 - **Estimularativamente a participação:** um gerente de conversas agindo como mediador do grupo, incentivando, facilitando e garantindo a participação de membros desejáveis no debate e seus requisitos;

- **definir regras de etiquetas para conversas:** estabelecimento de regras para que o grupo possa interagir de maneira mais construtiva e produtiva;
 - **editar as conversas de maneira apropriada:** gerenciamento das conversas no sentido da criação de compreensão quanto aos conceitos, convergindo e reduzindo esse repertório a alguns conceitos-chave;
 - **fomentar a linguagem inovadora:** uma linguagem criativa com atributos lúdicos, vívidos e ricos de significado.
- c) **Mobilizar os ativistas do conhecimento** – este processo estimula a atuação das pessoas que iniciam e coordenam os processos de criação de conhecimento. Assim, no começo do processo de criação, os ativistas do conhecimento atuam como facilitadores na criação e justificação de conceitos e desenvolvimento de protótipos. O ativismo do conhecimento é uma atribuição ampla, podendo concentrar-se em um departamento específico, em determinada pessoa ou situar-se em departamentos ou funções já existentes;
- d) **criar o contexto adequado** - estrutura interna adequada à interação entre as equipes. Assim, esta fase está relacionada diretamente às estruturas organizações, fomentando relacionamentos sólidos e a colaboração eficaz e reforçando a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos, a partir de fronteiras internas e externas à empresa. O desenvolvimento dessa percepção e da inovação como recursos para o sucesso competitivo leva à constatação de que as estruturas de organizações tradicionais necessitam de transformações, almejando a flexibilidade e adaptabilidade frente aos novos desafios propostos por atividades de negócio em um mundo onde as fronteiras são mais tênues, os relacionamentos mais complexos e o ambiente competitivo mais fluido;
- e) **globalizar o conhecimento local** - fazer com que ele seja disseminado nos diversos níveis da organização, constituindo-se em um grande desafio e em uma das maiores responsabilidades dos gerentes corporativos e locais, que necessitam manter profunda cooperação. Assim, a transferência de conhecimento é o foco da globalização do conhecimento local, porém, deve-se ter consciência de que mesmo um conhecimento

documentado em detalhes de forma explícita, quando remetido a uma equipe destinatária encarregada de reproduzi-lo com exatidão em outro âmbito, passará por uma recriação.

Segundo Pereira (2014, p. 74), os modelos de Nonaka e Takeuchi (1997) e Von Krogh *et al.* (2001) evidenciam que:

A criação de um contexto capacitante baseado nos cinco capacitadores e condições capacitadoras, como apresentado pelos autores citados, são passos para se concretizar uma gestão organizacional do conhecimento, tendo como pressuposto a constatação de que uma organização não cria conhecimento por si só (Pereira, 2014, p. 74).

Nesse mesmo cenário, Gomes (2014, p. 35) opina que os cinco capacitadores descritos no modelo capacitação para o conhecimento possuem dois elos destacados por Von Krogh *et al.* (2001, p. 18) com o modelo criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

Gomes (2014) cita Carvalho, Vasconcelos, Tavares e Ziviani (2013, p. 45), que explicam esses dois elos e justificam por que a capacitação para o conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento da criação do conhecimento: além desses capacitadores, o foco em relacionamento é necessário, mas apesar de parecer óbvio, muitas organizações não conseguem que esse item esteja em harmonia com o ambiente corporativo dos negócios, pois a arena global nunca esteve tão competitiva.

Como parte da criação do conhecimento, Von Krogh *et al.* (2001) afirmam que um panorama capacitante pode contribuir para esse desenvolvimento, podendo ser físico, virtual, mental ou os três ao mesmo tempo, pois o conhecimento, diferentemente de dados e informações, depende muito desse panorama.

Além dessas condições capacitadoras, a organização deve oferecer um cenário apropriado que propicie e facilite a criação do conhecimento, pois o conhecimento não pode ser criado sozinho, ele precisa de um lugar que dê significado à informação por meio da interpretação. Requer um cenário compartilhado,

dinâmico e interativo, que transcende tempo, espaço e limites organizacionais e que não limite a interação.

Entre muitas pesquisas realizadas para a construção deste trabalho, foram identificadas na literatura publicações recentes utilizando o modelo de Von Krogh *et al.* (2001), em que os pesquisadores avaliaram o contexto capacitante e os capacitadores do conhecimento, entre eles: Braga *et al.* (2013), Carvalho *et al.* (2013), Gomes (2014), Pereira (2014), Silva (2013), etc.

Corroborando esses pressupostos, os capacitadores de Von Krogh *et al.* (2001) constituem o marco teórico deste estudo, dando base para a etapa de análise dos dados coletados em campo. A seguir, o capítulo 3 relata os procedimentos metodológicos do trabalho.

3 Procedimentos Metodológicos

Neste capítulo são descritas as estratégias metodológicas utilizadas nesta pesquisa, evidenciando-se os detalhes sobre o modelo de pesquisa utilizado, a unidade de análise e observação, os passos e as técnicas para a coleta de dados, bem como a estratégia de análise e de tratamento dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Como este trabalho é inédito no segmento a que se propõe, foi definida a natureza da pesquisa para a consecução dos objetivos propostos, adotando a metodologia da pesquisa quanto aos fins como descritiva, a qual, segundo Gil (2002), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. O método escolhido quanto aos meios foi a abordagem qualitativa, que visa a qualificar os resultados com a utilização de um estudo de caso único, a partir do instrumento de coleta de dados com entrevistas individuais em profundidade, roteiro semiestruturado para realização das entrevistas e observação da pesquisadora. O intuito é investigar os capacitadores para a criação do conhecimento organizacional existentes no quadro organizacional da Granja de Suinocultura DF Pork.

Na visão de Creswell (2009, p. 15), a pesquisa qualitativa pode ser definida como:

Um processo de investigação e entendimento baseado em tradições de investigação metodológicas que exploram o problema humano e social. O pesquisador constrói um quadro complexo e holístico, analisa palavras, reporta detalhadamente as visões de informantes e conduz o estudo em um campo natural.

Alencar (1990) assevera que a pesquisa qualitativa visa compreender os fenômenos e suas consequências por meio da interpretação, possibilitando, dessa maneira, a emergência dos significados, da esfera simbólica e do desenvolvimento das intencionalidades, bem como o aprofundamento no fato pesquisado em busca da compreensão da diferença. Essa atitude fornece

abertura para a subjetividade e, consequentemente, possibilita o questionamento do pressuposto da neutralidade científica, fornecendo detalhes profundos muitas vezes encobertos pela abordagem quantitativa. Já para Richardson (1999), a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela condição de descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Segundo Gil (2002, p. 17), uma pesquisa é um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Oliveira (2002) identifica situações que envolvem conotações qualitativas em pelo menos três aspectos: a) aquelas em que fica evidente a necessidade de substituição de uma simples informação estatística por dados qualitativos, como, por exemplo, na investigação sobre fatos do passado ou em estudos sobre grupos cuja informação disponível é escassa; b) em casos em que observações qualitativas são usadas como indicativos do funcionamento de estruturas sociais; c) e naquelas situações em que é importante o uso de uma abordagem qualitativa para a compreensão de aspectos psicológicos, cujos dados não podem ser coletados de modo completo por meio de outros métodos, tendo em vista a complexidade que a pesquisa envolve – estudos dirigidos para análise de atitudes, motivações, expectativas, valores, opinião.

O método qualitativo, de acordo com Collis & Hussey (2005), tem por finalidade uma pesquisa básica, uma vez que esta será conduzida para aumentar o entendimento sobre o assunto pesquisado, sem a pretensão de generalização ou de aplicação direta e imediata dos resultados.

Já para Malhotra (2001), a “pesquisa é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e o uso de informações para melhorar a tomada de decisões relacionada com a identificação e solução de problemas e oportunidades”.

Outro fato importante na pesquisa qualitativa mencionado por Vieira & Zouain (2006) é que ela geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, bem como explicações sobre processos em contextos locais identificáveis. Além disso, ela pode auxiliar o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou a ter que revisar a sua estrutura teórica. Indiferentemente de uma natureza mais subjetiva, a pesquisa qualitativa oferece mais flexibilidade para o pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional desejado.

Esta pesquisa utilizou o estudo de caso, haja vista que o trabalho foi realizado na Granja de Suinocultura DF Pork localizada na cidade de Faria Lemos, em Minas Gerais. A escolha da empresa está diretamente ligada a critérios de acessibilidade, tendo como base a experiência comprovada na área pela pesquisadora.

Definiu-se que a unidade de observação desta pesquisa seria formada por uma amostra não probabilística do tipo intencional, tendo como base o tempo de trabalho dos funcionários a serem entrevistados na área de reprodução de matrizes e animais terminados. Esse fator foi preponderante para que se pudesse abranger o maior número de profissionais trabalhadores dessa granja e, consequentemente, para as respostas e confiabilidade à pesquisa.

Collis & Hussey (2005) observam que é por meio dos estudos de caso que a teoria existente é utilizada para entender e explicar o que está acontecendo. E relatam que uma unidade de análise é o tipo de caso ao qual estão interligados as variáveis ou fenômenos que estão sendo pesquisados e o problema de pesquisa, bem como os dados a serem coletados e analisados. Uma abordagem de estudo de caso implica uma única unidade de análise, que pode vir a ser uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até mesmo um só indivíduo. Para esta pesquisa, considerou-se um conjunto de indivíduos desempenhando ações comuns e distintas.

O estudo de caso é definido por Yin (2001) como um processo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo no seu âmbito da vida real, especialmente

quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Parte do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados e relaciona-se a uma situação tecnicamente única, podendo embasar-se em várias fontes de evidências, tais como bibliográficas, documentais, observação direta, observação participante e entrevistas ou artefatos físicos, que devem convergir em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas.

3.2 Unidade de análise e de observação e sujeitos da pesquisa

A Granja de Suinocultura DF Pork, localizada na cidade de Faria Lemos-MG, constituiu-se em uma nova multiplicadora de matrizes e terminadores da *Génetiporc* do Brasil na região em 06/06/2006. Esta, uma empresa canadense, desenvolveu em conjunto com a DF Pork um projeto arrojado e de inovação tecnológica.

A DF Pork inseriu-se no exigente mercado de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo, sendo uma excelente opção de fornecimento de material genético para granjas comerciais. A granja ofereceu para o mercado produtos da linha macho e fêmea, com qualidades comprovadas em fertilidade, ganho de peso e conversão alimentar, além de carne com nível de excelência.

O programa genético da *Génetiporc* do Brasil diferencia-se pela flexibilidade. Na linha fêmea, coloca ao alcance do cliente a fêmea comercial Fertílis 20, uma matriz de alta prolificidade que resulta num "casamento" perfeito com várias opções de machos terminais, como o *G Performer*. Nas matrizes desenvolvidas pela *Génetiporc* do Brasil encontram-se características econômicas importantes, como coloração e qualidade de carne, pesquisadas e definidas geneticamente de forma a atender os produtores e as agroindústrias, conforme suas necessidades de comercialização a diferentes nichos de mercado.

O objetivo da granja DF Pork era comercializar fêmea e macho nas proximidades da produção, porém, devido ao baixo valor comercial da genética e ao alto custo

de multiplicador, tornou-se inviável, levando a granja a uma tomada de decisão em deixar de ser multiplicadora e serem vendidos para comércio de carne.

Atualmente a granja é comercial com objetivo de atender o comércio de carne, produzindo carcaça padrão de acordo com a exigência do mercado, mais conversão alimentar e baixo teor de gordura com menor espessura de toucinho.

Seu sistema de produção da unidade funciona em três sítios. No sítio 1, concentra-se a parte reprodutiva, com os setores de gestação, maternidade e central de produção de sêmen. A gestação individual tem alimentação automatizada e as maternidades são dispostas em salas no sistema *all in all out*. No sítio 2, localiza-se a creche, com leitões desmamados; e no sítio 3 ocorre a fase de crescimento e terminação.

A granja conta com o total no plantel de 950 matrizes, com média de 2,57 partos por ano por fêmea. A seguir, período reprodutivo de uma fêmea e parto por ano, conforme Tabela 4:

Tabela 4

Plantel de matrizes de partos por ano

Gestação	114 dias
Lactação	21 dias
IDC (intervalo de desmame de cobertura)	07 dias
Total período reprodutivo de uma fêmea	142 dias
Partos por fêmea/ano	365 dias: 142 dias = 2,57 partos
Partos por ano na granja	950 matrizes x 2,57 = 2.441 partos

Fonte: Granja DF Pork (2015)..

A granja tem, em média, 2.441 partos por ano, com média de 12 nascidos vivos e levando em consideração média de 11 leitões desmamados por fêmea, devido a mortes naturais ou causadas por esmagamentos pelas fêmeas. A seguir, média de nascidos vivos e leitões desmamados por ano, conforme Tabela 5:

Tabela 5

Média de nascidos vivos e leitões desmamados

$$2.441 \text{ partos/ano} \times 12 \text{ nascidos vivos} = 29.292 \text{ leitões por ano}$$

$$2.441 \text{ partos/ano} \times 11 \text{ desmamados} = 26.851 \text{ leitões desmamados}$$

Fonte: Granja DF Pork (2015).

Os leitões são desmamados com 21 dias após o nascimento, transferidos para o sítio 2 - setor de creche -, onde permanecem por 49 dias consumindo ração com elevado índice de lactose, devido à troca de dieta líquida por sólida. Após essa fase, os animais são transferidos para o sítio 3 - setor crescimento e terminação -, com idade de 70 dias e peso médio de 30 kg. Nesse setor são mantidos até atingir 150 dias com peso médio de 100 kg. Esses animais são comercializados para frigoríficos, supermercados e açouguês.

A alimentação dos animais passa por fases distintas de acordo com a idade. A seguir, fases dos sítios 2 e 3, conforme Tabela 6:

- Sítio 2, setor creche, os animais entram com 6 kg e saem com 30 kg, em média, ou seja, ganham nessa fase 24 kg, consumindo 33 kg, com conversão alimentar de 1,458 para 1 kg de carne.

Tabela 6

Média de alimentação dos animais e as fases correspondentes

FASES/RAÇÕES	CONSUMO MÉDIO KG POR ANIMAL
PRÉ 1	1 kg
PRÉ 2	2 kg
INICIAL 1	7 kg
INICIAL 2	23 kg

Fonte: Granja DF Pork (2015).

- Sítio 3, setor crescimento e terminação, os animais entram com 30 kg e saem com 100 kg, em média, ou seja, ganham nessa fase 70 kg, consumindo 171 kg, com conversão alimentar de 2,442 para 1 kg de carne.

Tabela 7

Sítio 3 e a fase de engorda das matrizes

FASES/RAÇÕES	CONSUMO MÉDIO KG POR ANIMAL
Crescimento 1	25
Crescimento 2	37
Terminação	46
Retirada	63

Fonte: Granja DF Pork (2015).

A alimentação é o maior custo na produção da carne de suínos, entretanto, a água de boa qualidade é outro fator primordial, pois o animal tem metabolismo acelerado, podendo atingir até mais de 100 kg em 150 dias.

Para que a Granja de Suinocultura DF Pork gerencie todas as etapas de produção de suínos, desde a gestão zootécnica, econômica e de custo de produção, ela conta com o apoio de um *software* de gerenciamento. A *Agriness S2* é uma plataforma para gestão da informação da produção de suínos que permite, de forma integrada, o gerenciamento zootécnico, econômico, de fábrica de ração, farmácia e almoxarifado. É o mais completo e fácil *software* de gerenciamento de granjas de suínos do mercado. Tem como objetivo ser a principal ferramenta de gestão do suinocultor para a tomada de decisão técnica e estratégica dos negócios.

Há 12 anos no mercado, o *site* da *Agriness S2* é referência em soluções e modelos de gestão da informação para o agronegócio, com forte atuação na suinocultura brasileira e líder de mercado no setor suinícola. Oferece ferramentas para todos os segmentos da cadeia de suinocultura, contemplando desde a gestão da produção do sêmen, granjas de genética, granjas comerciais, até crechários e terminações.

Na Granja de Suinocultura DF Pork, somente o diretor/sócio-proprietário, gerente administrativo e gerente geral fazem os lançamentos e as análises por intermédio da *Agriness S2*. É a partir dessa ferramenta que todos os dados são armazenados e acompanhados para possíveis tomadas de decisões.

A granja conta com o total de 27 colaboradores no seu quadro efetivo e um consultor, distribuído em: gerente administrativo, gerente comercial/logística, gerente geral, consultor médico veterinário, sítios 1, 2, 3 e fábrica de ração. A seguir, contexto organizacional da Granja de Suinocultura DF Pork, conforme organograma 1:

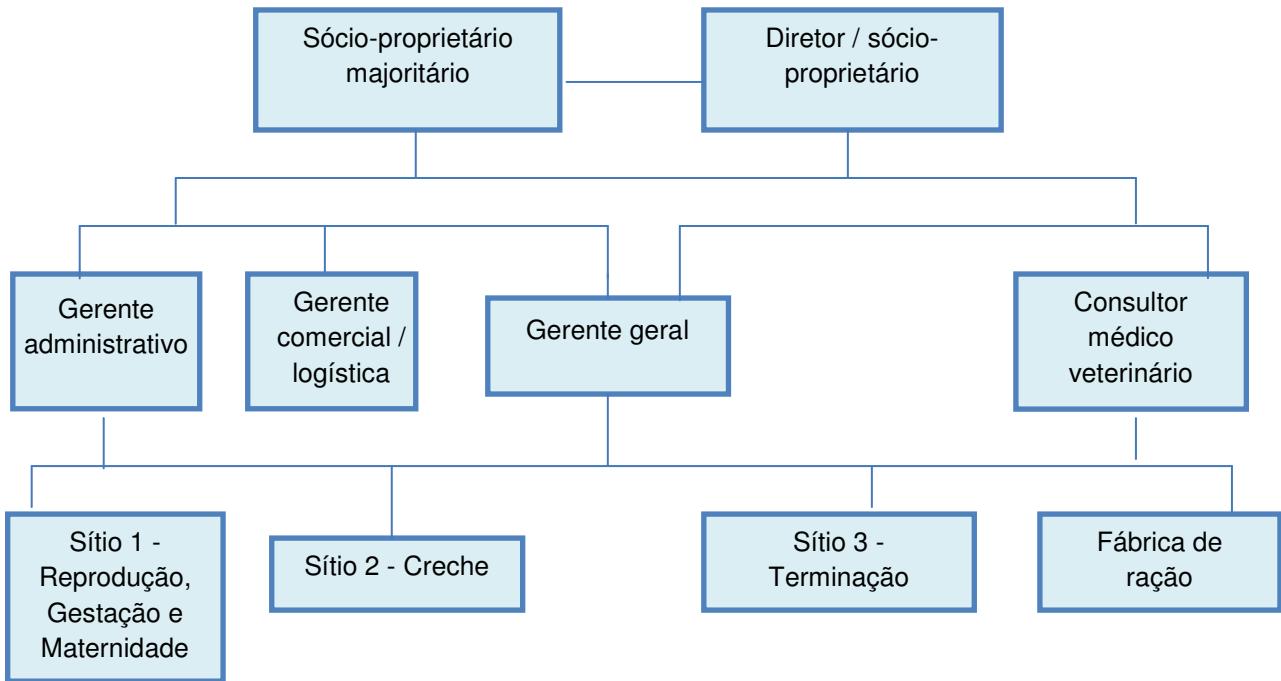


Figura 2 - Organograma 1: contexto organizacional da Granja de Suinocultura DF Pork.

Fonte: adaptado pela autora, de Granja DF Pork (2015).

3.3 Técnica de coleta de dados

Com base nas informações e nos objetivos propostos para o estudo de caso sobre a granja, a coleta de dados limitou-se a pessoas que fazem parte da direção e aos demais profissionais integrantes. Assim, os sujeitos que constituem a unidade de observação pesquisada é formada por cinco subgrupos distintos, os quais são de suma importância para levantamento de dados: um diretor/sócio-proprietário, um gerente geral, um consultor médico veterinário, cinco profissionais que atuam como auxiliar técnico operacional de cinco setores distintos da granja e um profissional do setor de produção da fábrica de ração.

Para Yin (2001), existem basicamente seis tipos de técnicas de coleta de dados em estudo de caso. Nesta pesquisa, foram utilizadas duas delas: entrevistas individuais em profundidade e observação participante. A escolha dessas técnicas de coleta de dados está diretamente relacionada ao tipo de pesquisa que se pretende realizar, sendo o objetivo perceber a compreensão dos profissionais atuantes e da direção, acerca dos conceitos sobre conhecimento, contexto capacitante e criação de conhecimento organizacional na granja. Gil (2002, p.

115) considera a entrevista uma técnica de coleta de dados “que envolve duas pessoas numa situação face a face em que uma delas formula questões e a outra responde”.

Para melhor direcionamento das entrevistas, foi utilizado o roteiro semiestruturado que consta no Apêndice A. Com isso, houve a obtenção de informações importantes para o trabalho pela condição de se garantir que o fenômeno pesquisado não será visto de forma isolada e sim como parte de um âmbito mais amplo, que visa a aumentar ainda mais a validade da pesquisa que possui cunho qualitativo (Alencar, 1990).

As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora em cinco dias, de segunda a sexta-feira, no período de trabalho, entre os horários de descansos dos funcionários para que não houvesse alguma interferência em suas atividades. O primeiro a ser submetido ao processo foi o diretor/sócio-proprietário, em seguida o gerente geral, o consultor médico veterinário, demais integrantes dos setores e o responsável pela produção da fábrica de ração da granja.

A escolha pela entrevista possibilita a vantagem de poder ser aplicada mais amplamente e colher dados de todos os participantes, sem grandes dificuldades, devido à escolaridade, um fator bastante preocupante por se tratar de zona rural, onde muitos desses profissionais não concluíram boa parte dos estudos.

A pesquisadora contou com uma ferramenta tecnológica, o uso de áudio, como Pereira (2014), que permitiu gravar as entrevistas, com autorização dos participantes, para captar toda a conversa, favorecendo para que não se perdesse algum detalhe almejado.

3.4 Instrumento de coleta de dados

O roteiro referente à entrevista em profundidade buscou permitir respostas ao objetivo geral e aos objetivos específicos propostos no início deste trabalho.

O foco concentrou-se em captar a percepção dos profissionais atuantes na granja e direção, a fim de se investigar a existência de capacitadores e se funcionam para a criação do conhecimento organizacional segundo o modelo de Von Krogh *et al.* (2001).

Assim, o roteiro semiestruturado desenvolvido pela pesquisadora a partir de Pereira (2014) para coleta de dados visou a abordar teorias a partir dos autores propostos no referencial teórico, investigando os cinco capacitadores existentes ou não na Granja de Suinocultura DF Pork.

Outro método utilizado foi a observação participante que, segundo Collis & Hussey (2005), o pesquisador fica completamente envolvido com os participantes e com os fenômenos que estão sendo investigados. Marconi & Lakatos (2000) esclarecem que a observação participante não utiliza instrumentos como questionários. Dessa forma, o alcance dos resultados almejados na pesquisa dependerá exclusivamente do pesquisador, como habilidade, flexibilidade, aspecto emocional, profissional e ideológico. Roesch (2005) destaca que nesse tipo de observação o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho. Com esse método, o pesquisador tem a capacidade de analisar, em detalhes, os eventos, descrever o que e de que forma aconteceu.

4 Apresentação e Análise de Resultados

Este capítulo apresenta a análise dos dados da pesquisa de campo, ou seja, faz referência aos resultados relacionados às práticas existentes para a criação do conhecimento organizacional na Granja de Suinocultura DF Pork.

Segundo a metodologia proposta no capítulo 3, foram utilizadas entrevistas individuais em profundidade e observação participante.

Seguindo o modelo de apresentação de resultados de Pereira (2014), os nomes dos entrevistados não serão citados, para mais discrição, já que serão apresentados ao diretor/sócio-proprietário da granja. A intenção é investigar e analisar a percepção e práticas existentes para a criação do conhecimento organizacional, com propósito de o presente trabalho agregar valor à granja.

4.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa

Foram realizadas nove entrevistas, inclusive com o diretor/sócio-proprietário da granja, todos do sexo masculino. Em relação à formação acadêmica, o diretor possui pós-graduação, o consultor médico veterinário possui nível superior completo e o gerente geral possui curso técnico. Os demais cursaram parte do ensino fundamental (quatro entrevistados) e ensino médio (dois entrevistados).

Quanto ao tempo de serviço, os entrevistados distribuem-se entre membros novatos com até cinco anos (cinco entrevistados) e membros experientes com sete anos ou mais nos setores.

As entrevistas foram com cada auxiliar técnico operacional que atua em setores distintos, que são distribuídos em três sítios (seis entrevistados) e, por sua vez, os demais (três entrevistados). A Tabela 8 concentra os principais dados relacionados ao perfil de cada entrevistado:

Tabela 8

Perfil dos sujeitos da pesquisa

Nome	Setor	Subsetores	Idade	Tempo de serviço no setor	Formação
Entrevistado 1	Diretor/sócio	-	50 anos	07 anos	Pós-graduado em Economia
Entrevistado 2	Gerente geral	-	36 anos	07 anos	Técnico em Agropecuária
Entrevistado 3	Consultor médio	veterinário	-	52 anos	Pós-graduado em Medicina Veterinária
Entrevistado 4	Sítio 1	Reprodução	45 anos	05 anos	Ensino fundamental incompleto
Entrevistado 5	Sítio 1	Gestação	22 anos	04 anos	Ensino médio
Entrevistado 6	Sítio 1	Maternidade	37 anos	07 anos	Ensino médio
Entrevistado 7	Sítio 2	Creche	47 anos	03 anos	Ensino fundamental Incompleto
Entrevistado 8	Sítio 3	Terminação	51 anos	03 anos	Ensino fundamental Incompleto
Entrevistado 9	Fábrica de ração	-	34 anos	04 anos	Ensino fundamental Incompleto

Fonte: adaptado pela autora, de Granja DF Pork (2015).

4.2 Perspectivas quanto aos conceitos de informação e conhecimento

De acordo com o objetivo específico 1, buscou-se captar a perspectiva dos entrevistados quanto aos conceitos de informação e conhecimento, segundo os marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais que deram sustentação a este trabalho, como Alvarenga (2005), Davenport & Prusak (2003), Setzer (1999), Nonaka e Takeuchi (1997), Choo (2006) e Probst *et al.* (2002).

O entrevistado 1 relatou a importância de informações claras e objetivas, pois compõem um conjunto de dados que permitem o conhecimento para a tomada de decisões. Que o conhecimento é o que se aprende das informações. Essa mistura de experiências, quando inovadas e incorporadas, permitem realizar o trabalho com mais precisão.

Nesse mesmo aspecto, o entrevistado 2, que atua junto à direção da granja, enfatiza a importância de as informações serem reais e precisas. Fala da manipulação de dados, que mascara informações e dificulta o conhecimento. Que para adquirir o conhecimento é necessário entender e analisar as informações.

Concordando que dados não podem ser manipulados, o entrevistado 3 fala da coleta de dados confiáveis, que as informações permitem medidas corretivas para

o alcance de objetivos e, dessa maneira, o conhecimento adquirido pode ser o diferencial no mercado.

Como atuo na nutrição e manejo dos animais, é através da informação, [...] preciso enfatizar da coleta de dados confiáveis [...], que gera o conhecimento e me permite tomar medidas corretivas. O diretor quer resultados, é justo, porém se não houver uma boa comunicação com os profissionais, da importância dos dados zootécnicos precisos, eu não vou conseguir enxergar o problema a tempo (E3, questão 1 e 2).

O entrevistado 4 percebe que a informação como conjunto de dados está presente na rotina do trabalho, pois, atuando como auxiliar técnico operacional, além do conhecimento adquirido com a prática, experiências e habilidades, a informação gera o conhecimento, mas defende a necessidade de acompanhamento.

Quando entrei na granja, havia um manejo, mas venho notando ao longo dos anos certas mudanças, porém não me passam tão claramente as coisas. Há 1 ano atrás, entrou um novo gerente de setor, que mal sabia me passar as coisas, tudo pela falta de comunicação, muito grosso com todos, só que eu sei que posso ajudar, porque aprendi muito estando todo esse tempo (E 4, questão 1).

O entrevistado 5 concorda que dados geram informações importantes e se alcança o conhecimento. O que se absorve de experiências, ideias e práticas gera o conhecimento.

Já o entrevistado 6 diz que a informação é a base inicial para se chegar ao conhecimento. Sem informação não há como desenvolver o conhecimento. Afirma, ainda, que acredita que o conhecimento adquirido pode ajudar e muito nos resultados esperados da granja, mas é imprescindível gerenciá-lo, pois é um recurso a mais para a tomada de decisão.

O entrevistado 7 também não tem dúvidas de que a informação obtida gera conhecimento e que pode colaborar na rotina de trabalho, mas ressalta que a experiência e prática do dia a dia é muito importante e não pode ser isolada dos dados mensuráveis. “Eu acho que ter regras e normas para serem seguidas são

aceitáveis, mas quando a gente coloca a mão na massa é um pouco diferente e isso pode ajudar também pra melhorar os resultados" (E7 questão 1 e 2).

A relação de informação e conhecimento para os entrevistados 8 e 9 também não foge dos relatos dos entrevistados 1 a 7, quando argumentam sobre a importância de os dados serem confiáveis, gerarem informações necessárias e algumas vezes precisarem ser interpretados em mais detalhamentos. O entrevistado 9 declara que a nutrição animal é muito cara, precisa de resultados satisfatórios e as informações passadas e adquiridas geram conhecimento, porém na produção de ração pouco pode acrescentar seus conhecimentos, porque existem fórmulas rigorosas dos insumos de acordo com o consultor médico veterinário.

4.3 Perspectivas quanto às práticas utilizadas para a criação do conhecimento organizacional

Ao serem questionados sobre o compartilhamento de seus conhecimentos, para atender ao objetivo específico 2 que trata da criação do conhecimento organizacional, boa parte dos entrevistados foi bastante precisa em seus relatos.

Os entrevistados 1, 2 e 3 descrevem que criam situações, como reuniões, para compartilhamento de suas ideias e experiências, que são sempre registradas em suas anotações particulares para mais questionamentos e próximas reuniões, que são contínuas e com metas a cumprir. Outro meio usado para análise em reuniões é pela plataforma da *Agriness S2*, utilizada para lançamentos de dados mensuráveis que permitem detalhamento aprofundado e para geração de recurso organizacional com máxima eficácia.

Os entrevistados 2 e 3, que também atuam no operacional, referem que compartilham informações para os demais, com a finalidade de se obter resultados e metas propostas em reuniões com o entrevistado 1.

Ainda o entrevistado 3 realça que, além do compartilhamento dos conceitos e informações, suas visitas periódicas na granja são registradas em um relatório de visita técnica, o qual é entregue ao entrevistado 1. Nesse relatório constam

observações percebidas durante a visita técnica, com propostas de programação de vacinas, medicação via ração, análise de dados como avaliação de consumo de ração pelas matrizes e custo de leitões desmamados, finalizando com algumas recomendações.

Quanto aos demais entrevistados, todos fazem menções diversificadas. O entrevistado 4, na questão 1, opina que defende a necessidade de acompanhamento nas informações e mesmo registrando o que acha pertinente, não consegue ter *feedback*. Com isso, o compartilhamento não acontece de forma que se obtenha um resultado positivo.

Eu tenho o hábito de registrar aspectos interessantes, mas nem sempre consigo um resultado positivo, pois não depende só de mim. Devo mencionar que a falta de comunicação e o interesse próprio de alguns torna mais difícil a possibilidade de se chegar a isso (E 4, questão 4).

O entrevistado 5 descreve, em menos detalhamento, que sempre que vê algo diferente, presta atenção e mostra aos demais colegas. Que sente a necessidade de mais esclarecimentos, mais confiabilidade em suas ideias, podendo ajudar seus colegas e seu setor a atingir resultados.

Os entrevistados 6, 7 e 8 argumentam que a rotina de trabalho é sempre dentro das normas, que procuram colaborar e compartilhar suas experiências quando pertinentes, mas não há registros oficializados, somente as informações pretendidas. E acreditam que se pudessem registrar dados que fogem das normas, de alguma forma poderiam gerar informações e, consequentemente, conhecimento.

O entrevistado 9 identifica que há compartilhamento com demais colegas, pois se trata da produção de ração para os animais. E como existe consumo diário e a nutrição tem medida com fórmulas, não podem alterar, porém não encontra apresentação para informações a partir de diálogo aberto e críticas construtivas. Percebe como dificuldade ter iniciativas próprias, mas tem consciência de que existem normas e regras.

4.4 Perspectivas quanto aos capacitadores para a criação do conhecimento organizacional

O objetivo específico 3 aborda perspectivas quanto aos capacitadores existentes na granja para a criação do conhecimento organizacional, que visa a responder a questão norteadora da pesquisa. Von Krogh *et al.* (2001) destacam um modelo de criação do conhecimento, pelo contexto dos capacitadores e suas cinco fases.

O entrevistado 1 declara que em reuniões com os entrevistados 2 e 3 aborda os objetivos desejados e gerencia as conversas, de forma a filtrar melhor os interesses; que aceita opiniões, que são sempre analisadas e, se pertinentes, colocadas em prática. Cita a existência de uma visão de conhecimento e que os demais entrevistados estão cientes. Trata de forma clara e objetiva críticas construtivas e acredita num profissionalismo capaz de gerar resultados.

Por sua vez, os entrevistados 2 e 3 aduzem que continuam essas conversas, para melhor compreensão dos objetivos e, assim, poder repassar aos setores distintos. Porém, nem sempre estão de acordo com algumas questões tratadas nas reuniões com o entrevistado 1 – comenta o entrevistado 2 –, pois, como na prática, em algumas vezes, se distancia da teoria, ele acredita que não é fácil. Complementa que criar um cenário adequado aos entrevistados 4, 5, 6, 7, 8 e 9 requer excelência em comunicação, na linguagem, em estimular e, acima de tudo, fazer os mesmos entenderem o processo. Acredita que antes do “saber fazer” vem o “ensinar a fazer” e o “por que fazer”. Na sua percepção a execução das tarefas precisa ser bem esclarecida, de modo a agregar valor.

Resposta do entrevistado 2 nas questões 7, 8 e 9:

São pessoas simples, com pouca leitura, que executam suas tarefas conforme é pedido, que muitas vezes não conseguem enxergar mais a frente, acham que limpar as baias e alimentar os animais de tempo a tempo é o suficiente, mas não percebem que podem ajudar mais, por exemplo, quando uma simples chupeta para de sair água, [...] eles não entendem que a borracha pode ter soltado ou outra simples coisa e que mesmo dando a hora de ir embora, não podem deixar aquela chupeta sem água, eles não conseguem compreender a importância de ir embora, mas sabendo que tudo está funcionando perfeitamente. Mas pra isso, eles precisam entender o porquê, pra que serve, o que vai atrapalhar se faltar água. Isso na teoria é fácil discutir em reuniões, quando é falado que não pode faltar água, mas na prática não é tão simples assim, envolve um forma de sentido das coisas e fazer com que essas pessoas, com pouca leitura, entendam que não é fácil mesmo. Muitas tardes e, outras vezes, noites, vou embora pra casa chateado com essas reuniões cansativas, além de inúmeros problemas que preciso resolver, porque não tive ninguém que tomasse a frente pra ajudar (E2, questão 7,8 e 9).

O entrevistado 4 percebe certa dificuldade na comunicação com os entrevistados 1 e 2. Acredita que promover atividades seria bastante estimulador para eventuais conversas. Que treinamentos poderiam facilitar a execução das tarefas, as confraternizações, apesar de alguns não aproveitarem o momento, que poderia ser um meio de conhecer os demais colegas pela descontração e amizade, gerando posteriormente satisfação nos trabalhos em equipe, favorável à obtenção de resultados.

Ainda nessa linha, o entrevistado 2 discorre sobre a questão 10:

Sempre que dá, fazemos uma simples confraternização, você mesmo nos ajudou a organizar, porém, não sei o que acontece, falta boa parte dos colegas. Eu até acredito que ficam envergonhados, tem lá o jeito simples deles, eu respeito, mas é difícil demais agradar as pessoas. Eu como gerente, procuro ser o mais simples, educado, zeloso com minhas palavras, esse é o meu jeito, fui criado na zona rural, aprendi com a simplicidade das coisas a viver e não quero mudar nada em mim, mas sinceramente, como as pessoas são diferentes e difíceis! Muitas vezes penso que matar um porco e dividir as peças entre eles deve ser melhor do que convidá-los para uma confraternização (E 2, questão 10).

O entrevistado 5 confirma que já houve incentivo em treinamentos, inclusive conheceu outra granja, mas isso ocorreu bem no início da sua admissão, não existindo mais possibilidade de treinamentos, além das informações passadas

pelo entrevistado 3. Mas o mesmo faz visitas à granja em datas programadas, o que impede melhor nivelamento de conhecimento diário.

Ainda sob a perspectiva da questão 10, o entrevistado 6 reconhece não haver confraternizações e treinamentos, que fazem falta, porque acredita na construção de um ambiente de trabalho favorável. “Através dessas atividades, pode-se construir um ambiente bem melhor. Para mim, o local de trabalho é a segunda casa, às vezes passo mais tempo no trabalho do que na minha casa” (E 6, questão 10).

Os entrevistados 7, 8 e 9, citam ter bom convívio com os colegas, não se queixam da orientação da gerência, apesar do nivelamento do conhecimento não ser o esperado. Percebem o compartilhamento de suas ideias e experiências e se sentem bastante estimulados e motivados, quando são aceitas.

5 Considerações Finais

O presente trabalho teve como principal objetivo investigar os capacitadores para a criação do conhecimento, sob a ótica de Von Krogh *et al.* (2001), existentes no contexto organizacional da Granja de Suinocultura DF Pork, localizada na cidade de Faria Lemos, Minas Gerais.

Para alcançar esse objetivo, foram identificados inicialmente na literatura conceitos e definições na GC como forma de assegurar sustentação teórica aos resultados apurados no campo, por meio da coleta de dados com entrevistas individuais em profundidade e observação da pesquisadora, na perspectiva do diretor/sócio-proprietário, do consultor médico veterinário e dos colaboradores do quadro efetivo da granja.

Destaca-se que o estudo não teve como objetivo comparar a perspectiva de cada entrevistado, e sim a finalidade de investigar a perspectiva dos mesmos quanto aos conceitos abordados por Von Krogh *et al.* (2001).

A partir da definição de três objetivos específicos, foi possível responder ao objetivo geral.

O primeiro objetivo específico investigou a percepção quanto aos conceitos de GC. Nesse sentido, ao abordar os entrevistados sobre a perspectiva quanto aos conceitos de informação e conhecimento, obteve-se em unanimidade que os dados devem ser claros, objetivos, confiáveis, sem manipulações, para que haja precisão nas informações e, consequentemente, conhecimento.

Por se tratar de uma granja de suinocultura, os dados zootécnicos são de suma importância para a tomada de decisão ao diretor/sócio-proprietário, junto ao consultor médico veterinário, o qual é responsável pela nutrição animal e manejo, associado ao gerente geral, que é responsável pelo operacional. Ressalta-se a importância do gerenciamento das informações e do conhecimento, entretanto, observou-se que, apesar das experiências diárias, quando pertinentes, serem

favoráveis para a criação do conhecimento, não há reformulação e reapresentação do conceito.

Essas percepções associam-se bem ao aspecto em uma das cinco fases, em que o modelo proposto por Von Krogh *et al.* (2001) apresenta o compartilhamento do conhecimento tácito, que é o processo de disseminar conhecimentos (socialização). Os entrevistados 1, 2 e 3 estão bem representados nesta fase, com certo distanciamento dos demais.

Por meio de uma das falas do entrevistado 2, observou-se e constatou-se uma situação bastante importante e preocupante para a granja. No setor sítio 1, maternidade, onde os partos são realizados, existe grande preocupação com a temperatura corporal dos recém-nascidos. Com isso, existe uma área de refúgio chamada de escamoteador, onde esses recém-nascidos se aquecem em temperatura controlada e muito favorável nesses primeiros dias de vida. Essas áreas, além de aquecer, evitam possíveis esmagamentos ocorridos pelas próprias matrizes, já que os mesmos se encostam às porcas a fim de se manterem aquecidos. Essas porcas, ao se levantarem para se alimentarem ou beberem água, deitam-se e acabam esmagando os leitões.

O método utilizado nesses escamoteadores são lâmpadas incandescentes de 220 volts de 100 watts, porém essas lâmpadas estão fora do mercado. Os principais fabricantes pararam com a produção, causando grande preocupação para a granja estudada.

O depoimento do entrevistado 2 transpareceu um conhecimento bastante aprofundado sobre a questão, em que suas experiências vividas nessa granja por muito tempo demonstram o conhecimento tácito individual mobilizado pela organização e interação com o conhecimento explícito.

Todavia, existe uma possibilidade de solução para esse problema registrado pela pesquisadora a partir da conversa com o entrevistado 2 sobre utilizar nova estratégia, como resistência elétrica, que apesar de ter alto custo de energia, é a única opção no momento e viabiliza o lucro da granja. Sem esse aquecimento,

aumenta-se o índice de perdas dos recém-nascidos, pelo esmagamento e ainda por perda de desempenho. Eles nascem com energia corporal e para mantê-la necessitam do leite materno e da fonte de calor, que são os escamoteadores, principalmente à noite, quando a temperatura cai em mais intensidade. Os colaboradores são orientados a conduzir esses recém-nascidos várias vezes ao dia entre os três primeiros dias de vida para essa área de refúgio até que os mesmos identifiquem esse ambiente como o mais favorável. Passados 21 dias são desmamados e conduzidos ao setor sítio 2 Creche.

Existem algumas informações sobre uma empresa estar lançando novas lâmpadas, mas ainda sem dados concretos. Pretende-se apresentar esses problemas e soluções ao diretor/sócio-proprietário da granja estudada.

O objetivo específico 2 buscou captar a percepção dos sujeitos da pesquisa quanto às práticas utilizadas na granja para a criação do conhecimento organizacional.

Quando as demais fases apresentam criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de protótipos e nivelação do conhecimento, fazem parte dos relatos, exibindo alguns pontos críticos para a criação do conhecimento. Apesar de alguns entrevistados terem mencionado o compartilhamento do conhecimento tácito para explícito, a maioria argumentou sobre a dificuldade da aceitação de suas experiências, por conta das normas e regras existentes na granja, aludindo que não há diálogo aberto e críticas construtivas para um novo protótipo.

É de suma importância ressaltar que o manejo é orientado pelo consultor médico veterinário, com teorias e fundamentos na suinocultura para as normas e com melhores estratégias competitivas. Entretanto, algumas práticas podem se aproximar dos procedimentos, caracterizando novos conhecimentos para o manejo e possibilitando baixos custos.

Uma questão observada e com menções importantes do entrevistado 2 é sobre a reposição de matrizes numa suinocultura. A leitoa de reposição é uma categoria

de extrema importância no sistema de produção de suínos, pois se trata das fêmeas que serão futuras matrizes responsáveis pelo fornecimento de cevados. Uma granja precisa trabalhar com reposição de matrizes de 40% ao ano, com máximo de tolerância de sete ciclos, pois a ida útil produtiva da fêmea suína é invariavelmente menor do que o desejável. Na granja avaliada com um plantel de 950 matrizes, o ideal seria a inclusão de 380 marrãs por ano e descarte de todas as matrizes classificadas como involuntárias (biológicas) ou voluntárias (econômicas). As remoções voluntárias são promovidas por decisão gerencial de caráter técnico e/ou econômico, como baixa produtividade individual e idade avançada.

A granja, na sua fundação, era multiplicadora de matrizes e terminadores da *Génetiporc* do Brasil, mas por motivos econômicos tornou-se uma granja comercial, porém ainda manteve genética que possibilita reposição do próprio plantel. Mas por descuido do setor reprodutivo, não houve cobertura genética. Os relatos alegaram a troca de responsáveis no setor como justificativa, mas foi observado um ponto de suma importância, que foi a falta de disseminação de dados importantes e seus conhecimentos aos demais colaboradores da granja, inclusive ao diretor/sócio-proprietário, colocando a granja em estado de alerta no equilíbrio da sua produção.

Identificou-se que as etapas de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) que geram a espiral do conhecimento não se perpassam em seu processo na granja estudada. O conhecimento tácito desses responsáveis no setor não era compartilhado, o que gerou inúmeros problemas. Atualmente a granja passa por período bastante conturbado com a saída dos mesmos. A granja não trabalhou com o protocolo de reposição, reduzindo, assim, seus índices produzidos no manejo.

Segundo o entrevistado 2, atualmente a granja vem procurando trabalhar essa área afetada com uma única opção, que é corrigir, visando à reposição futura do plantel, porém os obstáculos são inúmeros. Verificou-se que uma decisão foi tomada em junho/2015 reativando a cobertura genética em julho/2015 e os partos referentes a essas coberturas iniciaram-se em novembro/2015. No entanto, essas

marrãs precisam de 220 dias de idade para estarem aptas para inseminação, isto é, os resultados seriam a longo prazo, pois passariam por mais 114 dias de gestação. Após esse período de gestação, os recém-nascidos precisam de 150 dias de vida para serem comercializados com peso médio de 100 kg e a partir daí começa a obter resultados com o equilíbrio da produção.

O diretor/sócio-proprietário está ciente do caso, porém inferiu-se que o entrevistado 2 é provido de alto conhecimento, de onde se observa a continuidade da ausência de compartilhamento e disseminação, por motivos de falta de aceitação e nivelação de conhecimento, o qual geraria muitos benefícios para a organização. Ficou em evidência que isso acontece e passa por todas as fases da criação do conhecimento, tornando nítidos possíveis problemas futuros com a saída desse entrevistado.

O objetivo específico 3 intentou captar perspectivas quanto aos capacitadores existentes na granja para a criação do conhecimento organizacional, respondendo à questão norteadora do trabalho.

O estudo indica a existência de quatro dos cinco capacitadores de Von Krogh *et al.* (2001), sendo: instilar a visão do conhecimento, gerenciar conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento e criar o contexto adequado, entretanto, no nível individual e não em nível organizacional. Eles não ocorrem e não atuam sistematicamente na granja, talvez pela falta de conhecimento da teoria e ajustamento com a prática, além da cultura organizacional, que também pode influenciar e muito.

Quando o primeiro capacitador, que é instilar a visão do conhecimento, isto é, tornar nítida a visão corporativa para melhor aproveitamento do conhecimento, todos os entrevistados souberam interpretar a pretensão da granja nos negócios: uma granja com fins comerciais, mas ficou muito claro em nível individual.

Identificou-se que, apesar de todos compreenderem os objetivos da granja, ficou uma lacuna de como melhorar os resultados a partir do nivelamento do conhecimento. Muitos dos entrevistados acreditam que mais informações podem

gerar conhecimento e gostariam de participar mais ativamente com suas experiências e idéias, de forma a agregar valor à granja, o que seria o conhecimento tácito em explícito.

Quando a análise é feita entre os entrevistados 1, 2 e 3, eles demonstraram total conhecimento da visão corporativa. Somente o entrevistado 2 identificou falhas no conhecimento da visão no operacional.

No segundo capacitador, gerenciar as conversas por meio de reuniões e relatórios com os entrevistados 1, 2 e 3, o compartilhamento de conhecimentos é bem identificado e de forma estratégica com os recursos disponíveis. Novamente o entrevistado 2 procura desenvolver, com base nos quatro princípios norteadores do gerenciamento das conversas, um meio estratégico para obtenção de resultados. Todavia, continua bastante visível o nível individual, que ainda não apresenta os capacitadores no nível da organização, gerando bastante dificuldade para o entrevistado 2.

Como observadora participante da coleta de dados, em um dos depoimentos sobre um responsável de setor, o mesmo não utiliza esse capacitador para a criação do conhecimento. Verificou-se que parte dos entrevistados não podia compartilhar suas experiências, que a pouca comunicação que havia era bem precária, criando um ambiente em desarmonia.

Outro capacitador para a criação do conhecimento é criar o contexto adequado, isto é, uma estrutura interna adequada à interação entre as equipes. Parte dos entrevistados reconhece a importância de treinamentos e confraternizações, o que não acontece na granja, e da necessidade de um ambiente de trabalho mais feliz, já que passam mais tempo no trabalho, além de ser um ambiente que requer adaptação por conta do mau odor e insanidade.

O quarto capacitador apresenta um facilitador para a criação do conhecimento organizacional, que é globalizar o conhecimento local, característica dos gerentes corporativos e locais. Os entrevistados 2 e 3 têm como foco esse capacitador, já que atuam junto ao operacional com objetivos e metas traçadas em reuniões com

o entrevistado 1. Isso é sempre um grande desafio, pois necessita de um nivelamento de conhecimento e, apesar de existirem quatro dos cinco capacitadores para a criação do conhecimento, foi realmente registrado em nível individual e não organizacional.

O entrevistado 2 considera difícil disseminar o conhecimento quando comparada a teoria com a prática, mas busca, com suas experiências, adequar-se aos níveis da organização e que normalmente as relações são fontes de cooperação.

Dessa forma, com a pesquisa de campo e com base no que foi proposto, concluiu-se que os objetivos geral e específicos foram alcançados mediante conceitos que deram sustentação. Foram identificados capacitadores para a criação do conhecimento no contexto organizacional da Granja de Suinocultura DF Pork, limitando-se apenas à inexistência de um capacitador, que é mobilizar os ativistas do conhecimento. Destaca-se que esses capacitadores existem em nível individual e não em nível organizacional.

Pretende-se apresentar contribuições e sugestões ao diretor/sócio-proprietário da granja com base nas respostas às entrevistas, em que foram apurados os conhecimentos tácitos e explícitos, os capacitadores existentes, mas em nível individual e não organizacional o que tornaria a criação do conhecimento organizacional bastante eficaz e eficiente. Isso porque a proposta do trabalho foi observar as práticas existentes e indicar os pontos que merecem mais atenção para obtenção de resultados almejados.

Salienta-se como limitação da pesquisa a inclusão apenas de uma parte do quadro efetivo, não atingindo todo o corpo funcional da granja, por motivos diversos, fato esse que impele para a realização de trabalho futuro envolvendo todos.

A impressão da autora confirmada a partir da realização deste trabalho era da inexistência dos capacitadores para a criação do conhecimento numa granja de suinocultura. Contudo, abstraiu-se que existem os capacitadores, mas apenas em

nível individual e não organizacional, mas possíveis de contribuições significativas e reparáveis.

Esses achados trouxeram como contribuição para a autora uma nova visão sobre a gestação do conhecimento, no contexto organizacional de uma granja de suinocultura, permitindo junto ao topo hierárquico a busca de novos conhecimentos com vistas à otimização de suas atividades.

Ressalta-se, ainda, que são escassos os trabalhos realizados referentes à gestão do conhecimento, que principalmente no setor suinícola acredita-se ser inédito na Fundação Cultural Pedro Leopoldo. Assim, com esta dissertação, uma modesta contribuição da autora poderá servir de orientação para trabalhos vindouros, pois o tema tem ganhado grande representatividade no cenário organizacional.

Desse modo, a título de sugestão e como ressaltado nas linhas anteriores, seria boa medida a realização de pesquisa para a promoção de levantamento das necessidades de estudos no setor pesquisado. Da mesma forma, é interessante verificar a efetividade e eficácia dos capacitadores para a criação do conhecimento no contexto organizacional da granja de suinocultura pesquisada e de demais granjas no país.

Referências

- Alencar, J. C. (1990). Interpretação fenológica de espécies lenhosas de campina na Reserva Biológica de Campina do INPA ao norte de Manaus. *Acta Amazônica*, 20(1): 145-183.
- Alvarenga Neto, R. C. D. (2005). *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. 2005, 400f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Amorim, F. B., & Tomaél, M. I. (2011 jan-jun.). Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de caso. Campinas, *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 8(2), 01-22. ISSN: 1678-765X.
- Angeloni, M. T. (coord.). (2002). *Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva.
- Batista, F. F. (2004). *O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*. Brasília: IPEA (Texto para Discussão nº 1022).
- Braga, C. R. A., Neves, J. T. R., & Vasconcelos, M. C. R. L. (2013). Os capacitadores do conhecimento e suas contribuições para a criação do conhecimento numa organização do terceiro setor: estudo de caso da Junior Achievement de Minas Gerais. *Anais do II SINGEP e I S2IS*. São Paulo – SP – Brasil – 07 e 08/11/2013.
- Brito, M. P. (2008) jan.jun.). Gestão do conhecimento: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. *Cadernos de Educação | FaE/PPGE/UFPel | Pelotas* [30]: 135-148.
- Bukowitz, W. R. & Williams, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Buoro, G., Oliva, F. L., & Santos, S. A. (2007). Compartilhamento de conhecimento: um estudo sobre os fatores facilitadores do processo. In: S. A. Santos, N. P. Leite, & A. A. Ferraresi (Org.). *Gestão do conhecimento: institucionalização e instituições (pesquisas e estudos)*. Maringá (PR): Unicorpore, 1 (p. 51-86).
- Carvalho JR, M. V., Vasconcelos, M. C. R. L., Tavares, M. C., & Ziviani, F. (2013 nov.). Contribuições da gestão do conhecimento para as estratégias de sobrevivência e avanço dos negócios em uma empresa familiar de médio porte. In: *Anais do Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade*, 1, *Simpósio Internacional de Gestão de Projetos*, 2, 2013, São Paulo/SP.

- Choo, C.W. (2006). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2. ed. São Paulo: SENAC.
- Coelho, E. M. (2004 jan-jun.). *Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público*. Revista do Serviço Público – RSP, ano 55 (1 e 2).
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2. ed. 352 p.
- Coser, M. A., & Carvalho, H. G. (2012 abr.-jun.) Práticas de gestão do conhecimento em empresas de software: grau de contribuição ao processo de especificação de requisitos. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, ano 7 (2), 109-122.
- Creswell, J. W. (2009). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. 3 ed., Porto Alegre: Bookman. 296 p.
- Da Silva, S.L. (2004 maio-ago.). Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. Brasília, *Ciência da informação*, 33(2), 143-151.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 13. ed., Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P.F. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pinoeira.
- Escrivão, G., Nagano, M. S., & Escrivão Filho, E. (2011 jan-mar.). A gestão do conhecimento na educação ambiental. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 16(1), 92-110, jan./mar. 2011.
- Fleury, M. T. L., & Oliveira, J. R. (2001). *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas. 207 p.
- Gomes, P. W. R. (2014). *Uso de indicadores e capacitadores do conhecimento para a competitividade do Centro Universitário UNA*. Pedro Leopoldo: FPL, 97 p.
- Gonçalves, S. F. R. *Gestão do conhecimento: análise de práticas e ferramentas no âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais*. 2010. 161f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010.
- Granja de Suinocultura Duduta Ferreira Pork (2015). Documento interno. Faria Lemos - MG

- Kuniyoshi, M. S. (2008). *Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico*. 2008. 210 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Mafra Pereira, F. C. (2005 2º. sem.). O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado. Florianópolis, *Encontros Bibli*, (20), 38-52.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2000). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Motta, P. R. (1997). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Nakano, D. N., & Fleury, A. C. C. (2005 jun.). Conhecimento organizacional: uma revisão conceitual de modelos e quadros de referência. Revista do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, *Produto e Produção*, 8(2), 11-23.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of BA: building a foundation for knowlwdge creation. *California Management Review*, 40(3).
- _____, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. 18. ed., Rio de Janeiro: Elsevier.
- _____, & Toyama, H. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creating as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*.
- Oliveira, S. L. (2002). *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografia, dissertação e teses*. 2. ed., 4ª. reimpressão. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Pereira, A. A. (2014). *O papel do contexto capacitante na construção do conhecimento organizacional: um estudo de caso sobre condições capacitadoras da gestão do conhecimento*. 2014, 156 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.
- Probst, G., Raub, S., & Romhart, K. (2002). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman.
- Reis, M. E. A. (2005). *Portal corporativo como ferramenta de gestão do conhecimento*. 136f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e Comunicação em Saúde) - Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro.

- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed., São Paulo: Atlas.
- Roesch, S. M. A. (2005). *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia prático para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 3. ed., São Paulo: Atlas.
- Santos, M. J. N. (2004 jul.-dez.). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. Porto Alegre, *Sociologias*, ano 6 (12), 142-158.
- Scharf, E. R. (2007). *Gestão do conhecimento aplicada ao marketing*. Florianópolis: Visual Books.
- Senge, P. (2004). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Setzer, V. W. (1999 dez.). Dado, informação, conhecimento e competência. Data Gramma Zero – *Revista de Ciência da Informação*, (zero). Recuperado de: http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm.
- Silva, M. (2013). *Contribuições dos capacitadores do conhecimento e das estratégias de sobrevivência e avanço para o aumento da competitividade de uma empresa multinacional do setor alimentício*. 2013. 148 f. Dissertação Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.
- Silva, M. A. C., & Santos, J. L. C. (2008 ago.). Análise da gestão do conhecimento no INPA baseada em práticas gerenciais. Data Gramma Zero - *Revista de Ciência da Informação*, 9(4). Artigo 03.
- Silva, S. L. (2002). *Proposição de um modelo para caracterização do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos*. Tese (Doutorado em Administração) - São Carlos, EESC-USP.
- Soares, H. T. M. (2007). *Mudança organizacional e seus impactos no comportamento de indivíduos do terceiro setor*. 169 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.
- Sousa, A. D. (2002). *As práticas de gestão de conhecimento nas organizações públicas: o Ministério da Justiça*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de empresas para obtenção do grau de mestre. Rio de Janeiro.
- Stewart, T. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus.
- Sveiby, K. E. (2000 set.-out.). O valor do intangível. HSM Management. São Paulo-SP, *Revista de Informação e Conhecimentos para Gestão Empresarial*, ano 4 (22), 66-69.

Terra, J. C. C. (2001). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial; uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. 3. ed., São Paulo: Negócio. 283 p.

Vasconcelos, M. C. R. L. (2000). *Cooperação universidade-empresa na pós-graduação: contribuição para a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação na indústria mineira*. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais.

Vasconcelos, M. C. R. L., & Ferreira, M. A. T. (2002). O processo de aprendizagem e a gestão do conhecimento em empresas mineiras de vanguarda. *Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ANPAD*, 26. Salvador.

Vasconcelos, M. C. R. L., & Souza, G. S. F. (2002). Como inserir a gestão do conhecimento na estratégia da empresa? *Revista Gestão & Tecnologia*, 1(1).

Vieira, M. M. F., & Zouain, D. M. (Orgs.). (2006). Pesquisa qualitativa em Administração. 2. ed., Rio de Janeiro: FGV.

Von Krogh, G., Nonaka, I., & Ichijo, K. (2001). *Facilitando a criação do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.

Yin, R K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS QUALITATIVAS

(Adaptado de Pereira, 2014).

Dados Preliminares:

Nome:

Sexo:

Idade:

Tempo de serviço no setor:

Formação:

Gestão do conhecimento: objetivo específico 1

1- Segundo seu entendimento, defina os conceitos informação e conhecimento.

Obs.: identificar se na conceituação de conhecimento o entrevistado menciona as experiências, ideias, formas próprias de o indivíduo realizar uma atividade também como conhecimento – neste caso, tácito. Se não mencionar espontaneamente, explorar essa ideia.

2- De acordo com sua opinião, o que vem a ser gestão do conhecimento? Considera o conhecimento um recurso organizacional?

Criação do conhecimento organizacional: objetivo específico 2

3- Você acredita que existam momentos (ou situações) em sua rotina de trabalho que permitam o compartilhamento de suas experiências pessoais com os membros da equipe?

Obs: explorar quais são esses momentos, se são satisfatórios ou não, se são de iniciativa própria ou estimulados.

4- Você tem o hábito de registrar aspectos que achou interessantes e diferentes do habitual em seu trabalho para posterior compartilhamento com demais colegas do seu setor?

Obs: caso positivo, como são feitos esses registros? Explorar as razões, se sim ou não, e como são feitos os registros – a ideia é checar com as práticas ou maneiras de criação do conhecimento. Além disso, checar se tais iniciativas são próprias do entrevistado ou se são estimuladas/ oficializadas pela gerência/ chefia).

5- Você percebe que aspectos compartilhados com os membros da equipe são oficializados quando pertinentes?

Obs: explorar aspectos referentes ao compartilhamento ou não das informações, se são aceitos ou não, se há um processo de apresentação e julgamento das informações a partir de diálogo aberto e críticas construtivas.

6- A seu ver, há um nivelamento de conhecimento geral, a partir de aspectos compartilhados aos membros da equipe?

Obs: identificar se há valor agregado pelas experiências adquiridas pelo trabalho conjunto em âmbito organizacional.

Capacitadores: objetivo específico 3

7- Existe uma “visão de conhecimento” tal como um *slogan* ou missão do setor que orienta suas atividades?

Obs: explorar como é essa “visão”, citar.

8- O gerente de setor propicia momentos para “conversas” sobre temas referentes às suas experiências ou pontos de vista a respeito da execução de tarefas do seu setor? Você acredita que essas conversas são capazes de gerar novos conhecimentos? Por que, como?

Obs: explorar como são esses momentos de conversas, caso existam. Se não existir, perguntar como o entrevistado acha que deveriam ser esses momentos.

9- Em sua opinião, o gerente do seu setor busca captar os conhecimentos e experiências próprias de cada colaborador para a construção de um conhecimento “do setor”, passível de ser reutilizado por outras pessoas? Se sim, como isso é feito? Se não, por que não é feito e qual seria sua sugestão?

10- O gerente do setor promove atividades (reuniões, treinamentos, confraternizações, incentivo à participação, etc.) que propiciam um “ambiente de trabalho” que facilita a boa execução das atividades? Você considera que tais atividades são de fato importantes, geram um ambiente melhor e facilitam a execução das atividades?

11- Você acredita que seus conhecimentos, quando registrados, contribuem para a execução de atividades em outros setores? Em sua opinião, podem ser compartilhados para outras granjas do setor suinícola?

Obs: explorar como são feitos esses registros atualmente e como poderiam ser feitos para melhorias no futuro.

APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO PARA O USO DO NOME DA GRANJA DF PORK**Autorização**

Autorizo a funcionária da DF Pork, Elisângela Freitas da Silva, aluna do curso de pós-graduação *stricto sensu* em Administração pela Fundação Cultural Pedro Leopoldo, a utilizar o nome da Granja de Suinocultura DF Pork em sua dissertação de mestrado, que por sua vez teve como unidade de análise para a pesquisa prática de abordagem qualitativa a referida granja, a partir de entrevistas individuais semiestruturadas com os funcionários de setores distintos.

Faria Lemos, _____ de _____ 2015.

Diretor/ Sócio-Proprietário da Granja

APÊNDICE C - FOTOS DA GRANJA DF PORK

Figura 3 - Autora da dissertação e funcionária da Granja.
Fonte: da autora.

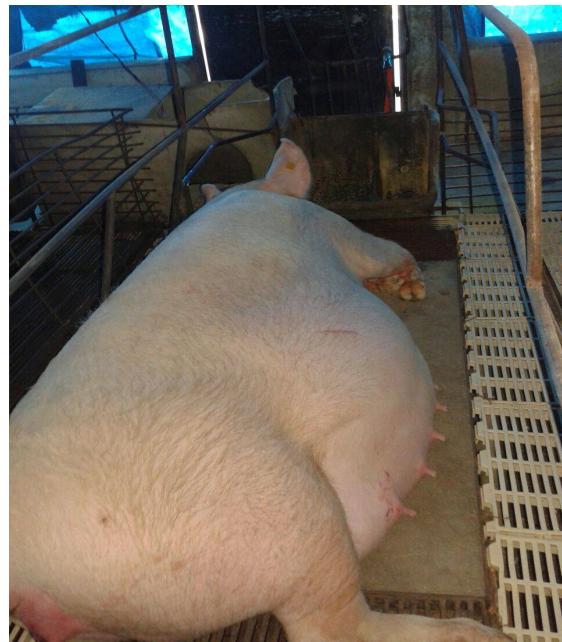


Figura 4 - Sítio 1 gestação / matriz gestante.
Fonte: da autora.



Figura 5 - Sítio 1 maternidade / recém-nascidos com 08 dias de vida mamando e ao fundo a área de refúgio (escamoteador) com temperatura controlada.
Fonte: da autora.



Figura 6 - Sítio 1 maternidade / leitões com 14 dias de vida mamando.
Fonte: da autora.



Figura 7 - Sítio 1 maternidade / leitões se aquecendo às porcas, devido a escamoteador com falta de aquecimento, possibilitando esmagamento de leitões.
Fonte: da autora.



Figura 8 - Sítio 1 maternidade escamoteador – área de refúgio dos recém-nascidos com temperatura controlada.
Fonte: da autora.



Figura 9 - Sítio 1 maternidade / porca se levantando para alimentar.
Fonte: da autora.



Figura 10 - Sítio 1 maternidade / porcas com seus leitões.
Fonte: da autora.



Figura 11 - Sítio 1 maternidade / leitões mamando.

Fonte: da autora.



Figura 12 - Sítio 1 maternidade / leitões mamando.

Fonte: da autora.



Figura 13 - Sítio 2 creche.
Fonte: da autora.



Figura 14 - Sítio 2 creche.
Fonte: da autora.



Figura 15 - Sítio 3 terminação / cevados para comercialização.
Fonte: da autora.



Figura 16 - Sítio 1 reprodução / matrizes.
Fonte: da autora.



Figura 17 – A) Laboratório para processamento das doses inseminantes.



Figura 17 – B) Laboratório para processamento das doses inseminantes.



Figura 17 – C) Laboratório para processamento das doses inseminantes.



Figura 17 – D) Laboratório para processamento das doses inseminantes.
Fonte: da autora.