

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

PROPOSIÇÃO DE UM *FRAMEWORK* DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O SETOR DE AGRONEGÓCIO

Emanuel Isaias Pereira, Tamires Silva da Silva, Viviane Flaviano e Juliano Nunes Alves

1 INTRODUÇÃO

Partindo do pressuposto de que é fundamental que as empresas busquem a estruturação das unidades internas para que a criação do conhecimento seja eficaz e mais eficiente (SOUZA, 2007).

As organizações brasileiras passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão. No entanto, poucas empresas conseguem avaliar novas práticas gerenciais que garantirão a sua sobrevivência num mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Dentro de vários modelos, como novas ideias e práticas gerenciais surgiam, precisaram contar com o tempo para ficar claro que as organizações adéquam os seus modelos de gestão muito mais por um processo de evolução contínua do que por rompimento ou substituição dos conhecimentos gerenciais (SANTOS *et al.*, 2013).

O conhecimento por sua vez, está ligado à ação, às habilidades, às competências da empresa, pelo qual permite identificar cenários futuros, reconhecer padrões de comportamento, prever e classificar uma determinada situação no ambiente interno ou externo da organização, auxiliando na leitura de tendências futuras. Cabe a organização criar um ambiente de compartilhamento, disseminação e utilização deste conhecimento estratégico, que lhe proporcionará uma vantagem competitiva sustentável (ANGHINONI; HAMEL, 2007).

O conhecimento deriva da informação assim como esta, dos dados e estão associados à criação, construção, manutenção e mudança que o homem propicia ao ambiente em que atua (LUCHESE, 2013). Com isso, pode-se dizer que o conhecimento é um importante fator de competitividade nas organizações da sociedade atual e que a sua gestão é altamente dependente da disposição das pessoas em compartilharem o que sabem na empresa.

Este estudo busca desenvolver um *framework* para orientar o compartilhamento de conhecimento no trabalho de uma empresa no setor de agronegócio. Discute também os principais elementos que integram esse processo, apontando suas principais características, e apresentando medidas para viabilizar um estado organizacional propícias ao compartilhamento de conhecimento.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Abordando as bases que sustentam a proposição do *framework* na revisão de literatura apresentam-se os dois modelos que foram utilizados como base para proposição do *framework* de gestão do conhecimento em uma empresa do agronegócio.

2.1 Bases do Modelo Terra (2000)

A mensuração de resultados na Gestão do Conhecimento é fundamental para que sejam diagnosticadas as competências essenciais e desse modo analisado o vínculo entre desenvolvimento de pessoas (competências humanas) e estratégias do negócio (competências empresariais). Por isso, é necessário que se realize uma reflexão cuidadosa sobre as reais competências empresariais, ou seja, aquelas que a diferenciarão da concorrência, assegurando à empresa vantagem competitiva e bons resultados (MENEGUELLI; SOUZA, 2007).

O modelo de gestão do conhecimento feita por Terra *apud* Cavalcante, (2011) esta composto por sete dimensões: fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração dos resultados e aprendizado com o ambiente.

2.2 Bases do Modelo Nonaka e Takeuchi (1997)

Quanto o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) é o mais usado, visto que todo o sucesso das empresas japonesas foi obtido segundo este modelo, por meio da capacidade de criação do conhecimento organizacional entendido como a capacidade de uma empresa criar novos conhecimentos e disseminá-lo pela organização como um todo e incorporando-o aos seus produtos e serviços, através de um sistema de gestão que promova continuamente a inovação de forma incremental na espiral (COLTRE, 2004).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) e também recentemente Monfardini, (2010) para que uma organização ofereça um contexto apropriado para facilitação das atividades do grupo, criação e acúmulo de conhecimento em nível individual e conseqüentemente as espirais do conhecimento são necessárias cinco condições:

1. A intenção, ou seja, a aspiração de uma organização às suas metas;
2. A autonomia, onde todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias, pois desta forma ao permitir a autonomia a organização amplia as chances de introduzir oportunidades inesperadas, aumentando também a possibilidade de os indivíduos se auto motivarem para criar novo conhecimento.
3. A Flutuação e o caos criativo que estimulam

a interação entre a organização e o ambiente externo. 4. A Redundância possibilita que a espiral do conhecimento ocorra em nível organizacional, visto que é preciso que um conceito criado por um indivíduo ou por outros indivíduos e que não seja entendido ou de utilidade imediata, deva ser explicado sempre que necessário, questionado, argumentado e acessível quando for necessário e 5. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que outros estão tentando expressar.

A importância das pessoas na criação do conhecimento é sempre enfatizada por Nonaka e Takeuchi (1997) e mais recentemente Monfardini, (2010) ao mencionarem que o conhecimento novo começa com o indivíduo. Um empregado, com base numa pesquisa, numa observação ou numa experiência vivida, desenvolve uma ideia nova para a criação de um novo produto ou processo.

3 RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES

A seguir aborda-se o framework de gestão em organizações do setor de agronegócio. De acordo com os modelos de Nonaka e Takeuchi (1997) e Terra (2000), foi elaborado um *Framework* do Processo de Compartilhamento do Conhecimento, conforme a Figura 1:

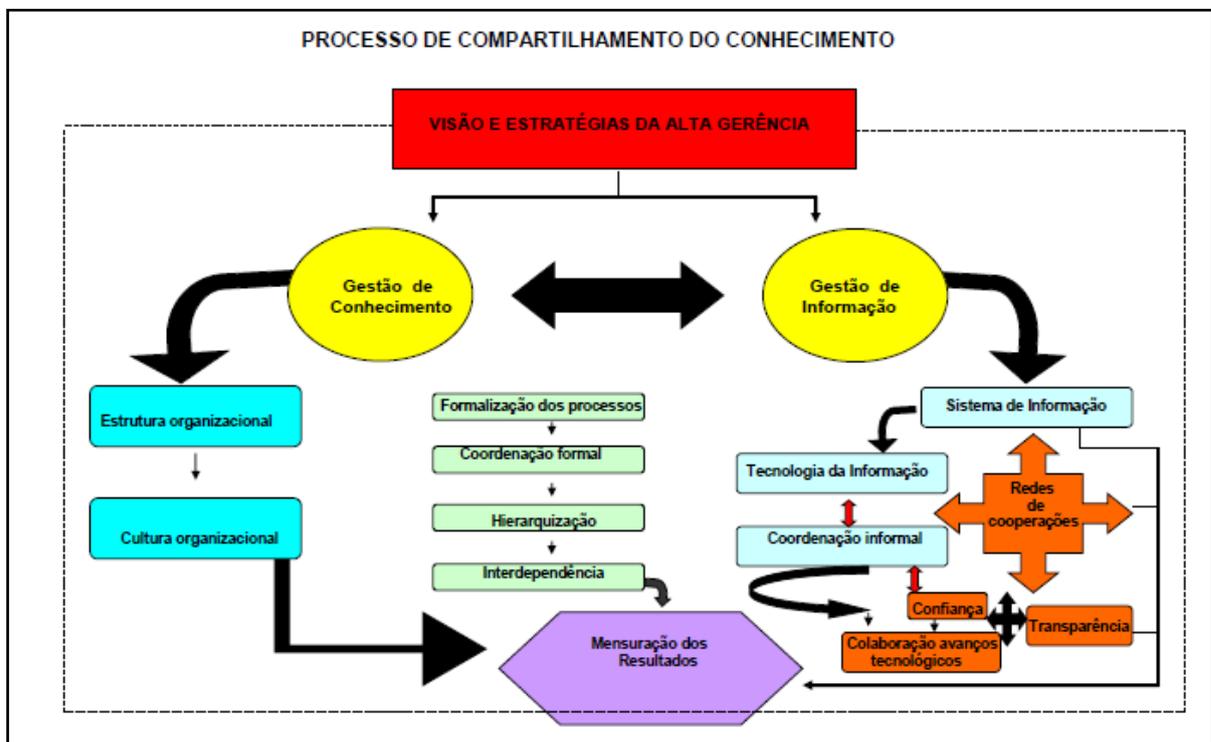


Figura 1 – *Framework* do processo de gestão do conhecimento no agronegócio

Fonte: Elaborado pelos autores

O *framework* proposto está baseado nos modelos de Nonaka e Takeuchi (1997) e Terra (2000) e está estruturado em quatro pilares principais:

1. A visão estratégica da alta gerência, pois é ela que irá determinar as metas e estratégias da empresa, sempre voltadas para o aprendizado pois daí que parte todo o processo de aprendizado da empresa.
2. Estrutura organizacional a empresa deve haver interdependência entre os setores fazendo com que o conhecimento circule dentro da organização diminuindo a retenção e a perda do aprendizado e estimulando a inovação e a geração de novos conhecimentos.
3. Cultura organizacional deverá ser desenvolvida visando o aprendizado valorizando toda e qualquer ideia inovadora, experimentação e aprendizado estimulando assim os seus colaboradores a se auto motivarem para criar novos conhecimentos e se comprometer com as metas e objetivos da empresa.
4. Mensuração dos resultados deverá ser informada em todos os setores da empresa todos os resultados alcançados.

Mas para que esses pilares tenham sustentação à empresa de ter um sistema de formação de conhecimento formado por quatro fases. Sendo elas: A formalização dos processos, torna indispensável, pois somente assim podemos gerenciar esse conhecimento e utilizar em prol da organização. Assim evitando que os processos juntamente com o conhecimento se percam juntamente com o colaborador no caso de uma eventual saída. A coordenação formal deve ser realizada por grupos criados pela direção da organização, cuja finalidade é a execução de tarefas específicas estreitamente vinculadas à organização maior. A hierarquização do conhecimento deve ser da seguinte forma os dados devem ser vistos como fatos simples, que estruturados podem se tornar informação. A informação, por sua vez, só se torna conhecimento, quando é interpretada ou quando algum significado é adicionado. E a interdependência de tarefas é um fator determinante na escolha de mecanismos de coordenação. Dessa forma, quanto maior a interdependência, maior a necessidade de uma coordenação mais horizontal.

E por fim nota-se que para que a gestão do conhecimento se faça corretamente, é fundamental que as informações sejam compartilhadas de forma correta necessita de três itens indispensáveis: 1. Um sistema de informação ou seja um software que proporcione toda a informação necessária e precisa para a empresa; 2. Uma Tecnologia da Informação, com profissionais qualificados para gerir este sistema; e 3. Coordenação informal a existência de redes informais de relações horizontais entre diferentes unidades de negócio é consensualmente esperada para impulsionar os fluxos de informações interorganizacionais.

4 REFERÊNCIAS

ANGHINONI, Ediane Márcia Lazzari.; HAMER, Eleri. Importância e Aplicação Estratégica de Conhecimento nos Níveis Organizacionais em Empresa do Agronegócio – O Caso do Grupo AMAGGI. **Anais... XLV CONGRESSO DA SOBER**. Londrina, 2007.

CAVALCANTE, Jacqueline. Análise das práticas de Gestão do Conhecimento em uma empresa de serviços de assessoria e educação profissional. **Qualit@s Revista Eletrônica**. v.12. n. 2, 2011.

COLTRE, Sandra Maria. **Aplicação do modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, em Instituições de Ensino Superior - IES**, para a promoção da qualidade da educação permanente. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis, - SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

LUCHESE, Eunice Soares Franco. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. CET – Companhia de Engenharia de Tráfego – São Paulo.

MENEGUELLI, Denise.; SOUZA, Daniela Borges Lima de. **Mensurável X Intangível: O desafio da mensuração dos resultados na Gestão do Conhecimento**. Estação Científica Online Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007.

MONFARDINI, Israel Marques. **A Criação e Difusão do Conhecimento Organizacional Através dos Documentos do Sistema de Gestão da Qualidade: O Caso da Empresa IMSB Máquinas**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

SANTOS, Carlos César Ribeiro.; LIMA, Arlinda Erika Marques. **Uma Análise da Gestão do Conhecimento em uma Instituição Pública do Estado da Bahia**. SECet: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

SOUZA, Aldacilene Sobreira de Medeiros. **Processo de Compartilhamento De Conhecimento Organizacional no TCE-PB á Luz das Teorias**. Sociotécnica e de Criação de Conhecimento. João Pessoa – PB: Universidade Federal da Paraíba 2007.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. **Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho.** RAC, v. 10, n. 2, Abr./Jun. 2006: 75-94.