

---

# A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS HUMANOS ORGANIZACIONAIS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: estudo comparativo em uma empresa do setor do agronegócio

*THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL HUMAN RESOURCES ON KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES: comparative study in a company in the agribusiness sector*

---

**Marcos Leandro de Oliveira (1), Ieda Pelógia Martins Damian (2)**

Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil, marcos21.leandro@gmail.com

(2) Universidade de São Paulo (USP), Brasil, iedapm@usp.br



## Resumo

Os processos e atividades organizacionais, cada vez mais, precisam estar baseados em elementos geradores de conhecimentos para que todo conhecimento individual seja transformado em conhecimento organizacional. O objetivo desta pesquisa foi analisar e comparar o ponto de vista das lideranças e do nível tático/operacional em relação à influência dos sujeitos organizacionais nos processos de gestão do conhecimento em uma organização do agronegócio. O método utilizado foi o Estudo de Caso. Utilizou-se como instrumentos de pesquisa roteiros semiestruturados de entrevista e de observação, além do questionário. Para a análise dos dados pesquisados, foi empregado o método de Análise de Conteúdo e a técnica Análise Categorical. O resultado da análise comparativa mostrou que o conhecimento é reconhecido pela organização como de extrema importância e principal fonte para transformação do ambiente organizacional, sendo percebido em todos os níveis organizacionais. Verificou-se que a organização possui uma cultura e estruturas que propiciam às pessoas a contribuir com os processos de gestão do conhecimento. Foi possível identificar que não existe ainda um processo de gestão do conhecimento estruturado e organizado, uma vez que, os processos de gestão do conhecimento se limitam as ações e práticas existentes relacionadas a área de treinamento e desenvolvimento da organização.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Processos de gestão do conhecimento; Agronegócio; Recursos Humanos Organizacionais; Estudo de caso

## Abstract

Organizational processes and activities increasingly need to be based on knowledge-generating elements so that all individual knowledge is transformed into organizational knowledge. The objective of this research was to analyze and compare the point of view of leaders and the tactical/operational level in relation to the influence of organizational subjects in knowledge management processes in an agribusiness organization. The method used was the Case Study. Semi-structured interview and observation scripts were used as research instruments, in addition to the questionnaire. For the analysis of the researched data, the Content Analysis method and the Category Analysis technique were used. The result of the comparative analysis showed that knowledge is recognized by the organization as extremely important and the main source for the transformation of the organizational environment, being perceived at all organizational levels. It was found that the organization has a culture and structures that enable people to contribute to knowledge management processes. It was possible to identify that there is still no structured and organized knowledge management process, since knowledge management processes are limited to existing actions and practices related to the organization's training and development area.

**Keywords:** Knowledge Management; Knowledge management processes; Agribusiness; Organizational Human Resources; Case study

## 1 Introdução

---

As transformações que ocorreram no Século XXI, como a globalização da economia e o avanço da tecnologia, provocaram mudanças nos valores, nos comportamentos e na valorização das pessoas, e as organizações tiveram que reconhecer que, investir nos sujeitos e em seus principais atributos, como inteligência, criatividade e capacidade de fazer conexões com outros sujeitos, poderia ser a solução para enfrentar a competitividade nos negócios.

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

Nessa conjuntura, é preciso desenvolver a capacidade de captar a inteligência das pessoas, transformar em conhecimento utilizável e disseminá-lo por toda organização, uma vez que o conhecimento se torna recurso fundamental para aumentar as capacidades operativas e melhorar as estratégias de negócios (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018).

Os processos e atividades organizacionais, cada vez mais, precisam estar baseados em elementos geradores de conhecimentos, para que possam promover às inovações e sustentabilidade nos negócios. Essa crescente importância do conhecimento pode mudar o modo de pensar dos indivíduos e a maneira como as organizações operam, além de ser determinante para a eficiência, qualidade e um aumento da competitividade. Ainda em relação a importância do conhecimento no contexto organizacional, Damian e Cabero (2020a, p. 226),

As organizações que desejam se destacar em um contexto onde a mudança é frequente e as influências da globalização e do avanço tecnológico são constantes, reconhecer o conhecimento como recurso estratégico e gerenciá-lo de maneira adequada passa a ser condição *sine qua non*.

Portanto, para administrar o conhecimento, é necessário a colaboração e o uso de instrumentos que possam ajudar as organizações e as pessoas a pensarem de maneira sistemática, tendo em vista a complexidade de se entender como o conhecimento é criado e compartilhado. Instrumentos como a Gestão do Conhecimento (GC) que, de acordo com Santos e Damian (2018), foram desenvolvidos com o objetivo de gerenciar o conhecimento originário dos sujeitos organizacionais, de modo que as organizações tenham condições de aprender, acessar e internalizar informações que serão transformadas em conhecimento que será utilizado no processo decisório. Nesse sentido, Angeloni (2008, p. 2) afirma que:

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

Sob esse aspecto Hoffmann (2011), alude que, a GC é um modo sistemático, aplicado a elementos geradores de conhecimento que buscam o desempenho das pessoas, a eficácia dos processos e o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Nonaka e Takeuchi (2008) complementam a ideia e citam que a GC é um processo contínuo de criação de novos conhecimentos que, se compartilhados no ambiente organizacional e integrados aos seus processos, tecnologias, produtos ou serviços, permitem uma transformação no ambiente organizacional.

Assim, a Gestão do Conhecimento (GC) pode ser uma estratégia para ajudar a estruturar e gerenciar o conhecimento, como modo de potencializar ações, melhorar resultados, além de gerar novos conhecimentos organizacionais.

A finalidade das práticas de GC é construir um ambiente favorável à aquisição, à criação, ao uso e ao compartilhamento do conhecimento, uma vez que este só pode ser criado através da interação entre os sujeitos e seu ambiente (FURTADO; BELUZZO, 2018). Além disso, a GC, com suas ferramentas e formas de abordagem, pode contribuir com diversas soluções e possibilidades (ALVARENGA NETO, 2008).

Destarte, o estudo parte do preceito de que as pessoas, por meio da GC, podem contribuir com a elevação dos conhecimentos organizacionais de maneira significativa, uma vez que, ao ter consciência dos conhecimentos existentes na organização, se torna mais fácil o seu gerenciamento e sua aplicação na melhoria constante dos processos, e na aprendizagem organizacional.

Ao trabalhar com o conhecimento, este estudo se justificativa embasado na afirmação de Damian e Cabero (2020b, p. 106) de que

Por se tratar de um recurso de fundamental importância para a criação de vantagens competitivas sustentáveis para as organizações, o conhecimento e sua gestão, representam um campo onde pesquisas e estudos devem ser desenvolvidos e aprofundados de maneira contínua, de modo a gerar benefícios a todos os agentes implicados como organizações, funcionários, colaboradores, parceiros, clientes, governos e cidadãos.

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

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

No que diz respeito aos aspectos metodológicos, trata-se de um Estudo de Caso, aplicado no setor de Recursos Humanos em uma organização do agronegócio. Quanto à análise dos dados reunidos na pesquisa de campo, optou-se pelo uso do método de Análise de Conteúdo, e os procedimentos/técnicas da Análise Categrorial para tratamento das categorias, sendo estabelecidas *a priori*.

Diante do contexto apresentado, esse artigo busca analisar sob a perspectiva das lideranças e dos níveis tático e operacional de uma empresa do setor do agronegócio, a influência das pessoas nos processos de gestão do conhecimento.

## **2 Gestão do conhecimento**

---

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

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

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

A CI se preocupa com a essência do conhecimento desde sua origem, coleção, organização, armazenamento, transformação, interpretação, recuperação e uso, que propiciará melhoria a uma organização. É a disciplina que analisa as propriedades e o comportamento da informação, os fluxos, processamentos e significados, visando acesso fácil e de ótima usabilidade (BORKO, 1968).

Administrar recursos como o conhecimento não é tarefa fácil, pois suas facetas são complexas, assim, é preciso identificar nas bases teóricas processos que possam contribuir para o seu gerenciamento. A organização o que valoriza como um ativo e cria condições para gerenciá-lo pode ter uma efetividade maior nos seus processos de geração, transferência e reutilização, além de melhorar o desenvolvimento de seus produtos e serviços (ALVARENGA NETO, 2008).

Para Fraga (2015), o conhecimento precisa ser reconhecido como um ativo que faça parte dos processos organizacionais, de modo que possa gerar valor, tanto para os colaboradores quanto para a organização, e, dessa maneira, ser utilizado como suporte à tomada decisão e no direcionamento de novas estratégias e dos objetivos organizacionais. Stefano *et al.* (2014) mencionam que seu uso como um recurso estratégico cria capacidades que agregam vantagens competitivas para a organização enfrentar a concorrência, por meio da melhoria dos processos, produtos e serviços decorrentes da sua aplicação.

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

Segundo Hoffmann (2012), o conhecimento organizacional depende do conhecimento individual, sendo assim, é preciso que as organizações criem ambientes propícios e disponibilizem recursos para que a aprendizagem aconteça. Além disso, à medida que as organizações interagem com o meio ambiente, captam informações e as transformam em conhecimentos, e o combinam com suas experiências, crenças, valores e regras internas, gerando valor ao seu negócio (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Para Davenport e Prusak (1999), existem dois tipos de conhecimentos inseridos nas organizações: o explícito e o tácito. O explícito é aquele formal, claro, que pode ser identificado através dos manuais ou documentos de maneira sistemática. Quanto ao tácito não está descrito nos manuais, é obtido pela experiência de cada pessoa, complexo, difícil de ser sistematizado e

formalizado, está na cabeça das pessoas, portanto, apresenta características únicas, pois é nativo de cada ser e de seus aspectos cognitivos.

Portanto, é importante entender como o conhecimento tácito e o explícito podem ser codificados e transformados de um modo que se tornem acessíveis a todos na organização. Dessa maneira, é preciso identificar elementos que possam caracterizar e possibilitar a construção do conhecimento organizacional para que sejam aplicados às práticas organizacionais.

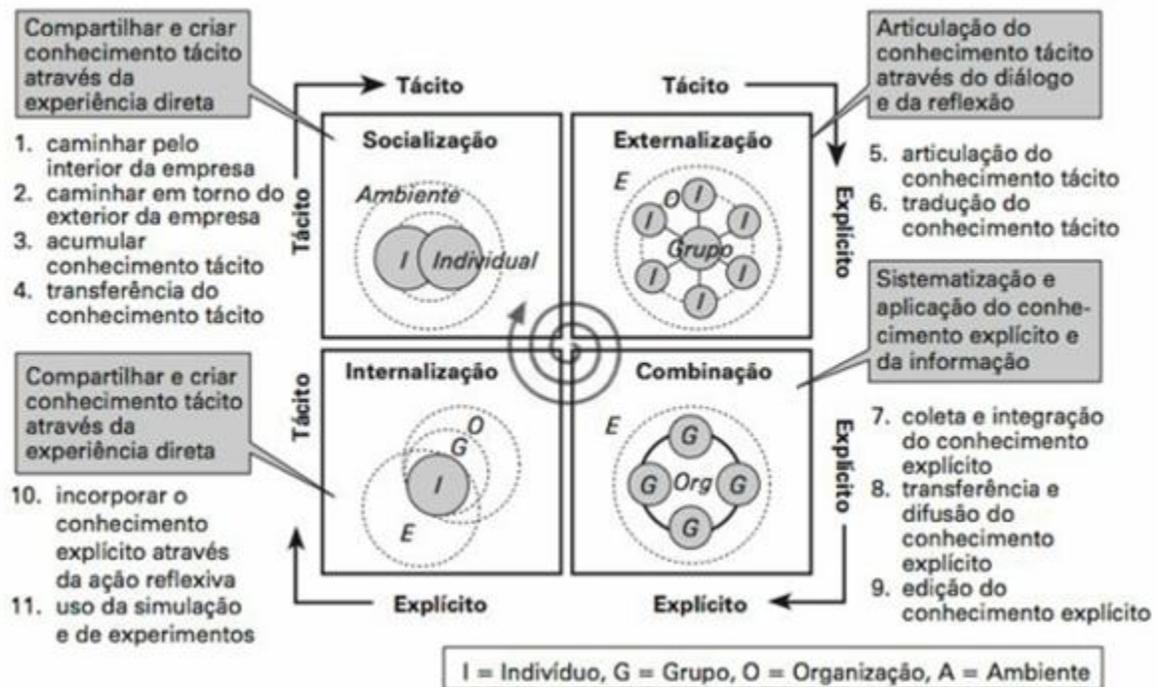
Diante desse contexto, a GC configura-se de princípios que objetivam estudar, explicar e implementar processos que visam criar, transformar e converter, de maneira sistemática, os conhecimentos, traduzindo-os para uma linguagem que permita o seu desenvolvimento no meio organizacional (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008). Portanto, a GC é o processo sistemático de identificação, geração, reestruturação e aplicação do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Como se percebe, o conhecimento deve fazer parte de um plano de gestão, com capacidade para compreender como ele pode ser criado, armazenado, compartilhado, utilizado e reutilizado. Nesse sentido, Hoffman (2012, p. 78) afirma que “[...] a adoção de uma estratégia orientada para o conhecimento valoriza os ativos intangíveis e o desenvolvimento da capacidade de uma organização em adquirir, criar, acumular e explorar os domínios do conhecimento”.

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

Com o pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre as pessoas, Nonaka e Takeuchi (2008) postularam uma teoria que envolve a relação entre o conhecimento tácito e o explícito, ao qual denomina modelo SECI ou espiral do conhecimento. Trata-se dos quatro modos de conversão que, segundo os autores, objetivam expandir, em termos de qualidade e quantidade, o conhecimento, começando em nível individual, movendo-se para o nível grupal e depois organizacional. A Figura um mostra os quatros modos de conversão do conhecimento, socialização, externalização, combinação e internalização e a interação entre eles.

**Figura 1** – Modelo SECI ou espiral de criação do conhecimento



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

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

Assim, com base no conhecimento interno que possui e nas experiências individuais, as organizações devem criar um conjunto de iniciativas para aumentar o nível de conhecimento organizacional. Segundo Davenport e Prusak (1999), para aumentar o estoque de conhecimento, é preciso que as organizações apliquem práticas e iniciativas específicas que possam sistematizar, e, assim, gerir esse recurso estratégico.

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

Nesse sentido, Gonzalez e Martins (2015) sugerem a memória organizacional, como conceito central e base para as teorias do processo de armazenamento na GC. Os autores destacam que a formação da memória organizacional deve se dar por meio de sistemas físicos de armazenagem, normas, processos e bancos de boas práticas organizacionais, descrição detalhada de atividades desenvolvidas e documentação do aprendizado obtido.

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

Percebe-se que o processo de armazenamento pode ser entendido como aquele que visa garantir que o conhecimento seja formalizado, de maneira que possa se tornar explícito e codificado, preservado em algum tipo de repositório, centros de memória, para que ofereça uma rápida, fácil e confiável recuperação. Assim, é fundamental que as organizações definam estratégias e direcionem esforços no armazenamento do conhecimento de alguma maneira, para que no futuro ele possa ser acessado e compartilhado.

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

A melhor estratégia para uma organização compartilhar conhecimento é identificar maneiras eficientes e eficazes para possibilitar que os indivíduos conversem e escutem o que um tem a dizer ao outro (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Para Macêdo, Barros e Cândido (2010), o compartilhamento de conhecimento terá mais sucesso e eficácia se for oferecido incentivos adequados às pessoas, principalmente, se souberem que seu conhecimento está sendo aplicado.

Segundo Valentim (2010), é importante que o compartilhamento do conhecimento parta das próprias pessoas, e que não seja apenas algum tipo de determinação feita por parte da organização. Além disso, alguns fatores influenciam direta ou indiretamente no compartilhamento do conhecimento, como a cultura e a estrutura organizacional, as tecnologias de informação, as características das pessoas e suas motivações, o tipo de conhecimento e as circunstâncias apropriadas para partilhar (QUEIROZ; SILVA; ALMEIDA, 2017).

Dessa maneira, é possível dizer que o processo de compartilhamento de conhecimento precisa de um ambiente organizacional de intensa interação e ação para promover as trocas de experiências, motivar e estimular a confiança entre todas as pessoas na organização, para que percebam e valorizem a importância do compartilhamento. Por isso, é preciso que as organizações disponibilizem recursos e maneiras eficientes que possam influenciar no processo de compartilhamento do conhecimento.

Todos esses processos, criação, armazenamento e compartilhamento só fazem sentido se, de fato, o conhecimento for aplicado e transformado em resultados reais. O uso e reuso do conhecimento é um processo que pode ser visto na prática, são ações que buscam usá-lo para ajudar nos processos decisórios, criar inovações ou gerar novas ideias.

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

Dessa maneira, é preciso formatar uma estrutura organizacional com fluxos que possam melhorar as comunicações e o próprio fluxo de conhecimento, planejar os espaços físicos organizacionais, onde as ideias das pessoas possam se cruzar, tratar a informação como um recurso acessível para todos, e possibilitar a colaboração entre todas as equipes da organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Para Castro (2005, p. 111-112), “[...] o conhecimento deve ser aplicado às atividades de trabalho, melhoria de processos, estabelecimento de novos elementos de competitividade e auxiliar no processo decisório da organização”. Já para Valentim (2010), o uso do conhecimento no âmbito

organizacional é uma questão complexa, com diferentes dimensões. Para a autora, as organizações precisam reconhecer as ações das pessoas de acordo com o modo como aplicam os seus conhecimentos.

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), o processo de uso e reuso do conhecimento visa possibilitar que a organização o aplique de maneira mais produtiva em seu benefício. No que diz respeito às ferramentas e práticas organizacionais, os autores ainda explicam que é necessário envidar esforços para influenciar o uso do conhecimento, como: programas de educação e aprendizagem organizacional; mapeamento de competências e do capital intelectual; sistema de inteligência organizacional; apoio da alta administração; portais corporativos; uso de ferramentas colaborativas como os sistemas e redes de tecnologias; associar os ativos do conhecimento aos produtos e serviços; comunicações internas voltadas ao conhecimento e as equipes multifuncionais; cultura de compartilhamento; monitoramento das ações; e reconhecer que as pessoas são essenciais para os processos de repositórios de informação e conhecimento.

Portanto, o uso e reuso do conhecimento precisa ser tratado pelas organizações como um movimento de identificação e aplicação dos conhecimentos internos e externos, bem como um estímulo a ações conjuntas com as pessoas na solução de problemas, que pode favorecer a diversidade e a qualidade do conhecimento organizacional.

Percebe-se que a GC é um conjunto de ações estratégicas, que tem como objetivo principal a implementação sistemática de processos que atuam na criação, armazenamento, compartilhamento, uso ou reuso dos conhecimentos existentes em uma organização, transformando-os em valor. Nesse contexto, é preciso levar em conta que a organização é formada por um conjunto de elementos institucionais, e, principalmente por pessoas, que influenciam nesses processos.

### **3 Influência das pessoas nos processos de gestão do conhecimento**

---

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

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

Na visão de Morin (1999), as interações e todos os tipos de comunicações possibilitam o desenvolvimento do conhecimento e da inteligência dos indivíduos. Segundo o autor, o conhecimento é um fenômeno biológico, constituído a partir das funções cognitivas, por meio da organização do pensamento e da consciência.

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

Conforme afirma Morgan (1996), as organizações são como fenômenos socialmente construídos através de visões, cultura, crenças, valores, normas e ideias que dependem de interpretações e ações das pessoas. Sendo assim, as relações e interações entre os sujeitos organizacionais podem influenciar nas práticas de GC, e possibilitar uma convergência de valores e propósitos na construção de conhecimentos.

Nessa conjuntura, é importante para a constituição do conhecimento, a criação de significado, uma vez que, reduz a ambiguidade e evidencia o contexto em que as pessoas se encontram, ante a um fato, então elas podem atuar com base no que aprenderam e aplicar a rotina mais adequada (CHOO, 2006). Por essa razão, é preciso identificar as convicções que o indivíduo possui sobre si, em relação aos outros e acerca do mundo para que se possa dar início a uma transformação comportamental (ALENCAR; FLEITH, 2003).

Portanto, a atribuição de significados é obtida através de interações do indivíduo com o meio ambiente, o valor e a importância dada a cada fato por ele vivenciado (BECK; DAVIS; FREEMAN, 2017). Nesse sentido, percebe-se que a formação do conhecimento tem relação com capacidade das pessoas de criar significado, sendo um fenômeno que leva à construção de novos conhecimentos e a um conjunto de novos comportamentos. Porém, as capacidades e habilidades individuais podem sofrer interferência pessoais e organizacionais (percepções pessoais, cultura, crenças e valores), e, desse modo, afetar de maneira positiva ou negativa a criação do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 26), “[...] o indivíduo é o ‘criador’ do conhecimento e a organização é o ‘amplificador’ do conhecimento [...]”.

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

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

Esses fatores estão diretamente relacionados às pessoas e aos padrões que a organização constituiu para gerir as relações e as interações, como: cultura, estilo administrativo e dos gestores, falta de políticas motivacionais, expectativa das pessoas, incompatibilidade quanto ao papel da pessoa na organização, tecnologia da informação, insensibilidade do ser humano “com o outro”, em suma, a presença desses e de outros fatores influenciam o desenvolvimento das organizações, e em específico na GC (WONG, 2005).

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

Furlanetto e Oliveira (2008) foram a fundo em busca de compreender elementos que podem influenciar nos processos de GC, e apresentaram um estudo, apontando oito fatores estratégicos, sendo eles: alta administração, cultura organizacional, novas estruturas organizacionais, práticas e

políticas de gestão de pessoas, sistemas de informação, mensuração dos resultados, aprendizagem com o ambiente e orientação para processo. Assim, é preciso entender como cada um deles influenciam o contexto da GC.

A GC tem uma relação intrínseca com as pessoas. A luz dessa questão, Hoffmann (2012) diz que isso se deve ao fato de que o conhecimento possui fortes conexões intelectuais, que propicia as pessoas a capacidade de criar, compartilhar e usar o conhecimento a favor do fortalecimento do gerenciamento da organização. O fato é que o ambiente organizacional é constituído por várias características físicas e sociais que interferem nas relações e moldam as pessoas, o que pode inibir ou dificultar GC (HOFFMANN, 2012).

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

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

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

Por isso, é preciso uma mudança de comportamento das pessoas, ou seja, para serem aplicadas, as práticas de GC devem ser estimuladas e alinhadas às necessidades dos processos individuais e coletivos para o desenvolvimento de um aprendizado organizacional (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

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

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

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

Desse modo, é importante que as organizações demonstrem às pessoas como se comportar em relação à GC, apontando novas maneiras de se trabalhar e de interagir. Com base nessa ideia de que as organizações precisam mostrar novas maneiras de se trabalhar as pessoas, a liderança possui um papel fundamental nesse processo.

De acordo com Angeloni (2008), é preciso que o líder proporcione um ambiente que leve as pessoas ao comprometimento com o compartilhamento do conhecimento, indispensável ao espírito criativo, a confiança, a expansão das visões pessoais, a formação de modelos mentais e ao processo de aprendizagem organizacional.

Conforme Servin e De Brun (2005), uma boa liderança pode ser a solução na busca do compartilhamento do conhecimento. Os líderes precisam compartilhar abertamente e ativamente o conhecimento, contribuir com *feedback* honesto, mostrar o caminho, dizer o que estão fazendo,

reforçar o propósito da organização, apresentar os planos para o futuro e reunir o conhecimento das pessoas como parte de seus processos para a tomada de decisão.

O líder precisa fazer um movimento para recontextualização dos processos de GC com os organizacionais, para que possam suportar as iniciativas ou práticas que criam, compartilham e fazem o uso do conhecimento em prol da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

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

Para Angeloni (2008), os processos desempenham um papel fundamental na GC, pois influenciam o funcionamento das estruturas e sistemas, mudam padrões de comportamentos e as atitudes das pessoas. Já para Andrade e Roseira (2017), os processos são uma maneira de integrar o propósito da organização às pessoas, e possibilitam um sincronismo entre os insumos, infraestruturas e as atividades, em um conjunto de ações coordenadas que propicia um fluxo contínuo de informações e conhecimentos.

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

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

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (2008) destacam cinco maneiras que podem tornar uma estrutura organizacional eficiente para acumular, compartilhar e criar novos conhecimentos em um

processo dinâmico: (1) ser mais horizontalizadas e menos hierárquicas; (2) assumir uma postura mais dinâmica e menos estática; (3) apoiar o *empowerment* das pessoas; (4) valorizar as competências, tecnologias e as habilidades das pessoas, e (5) tratar o conhecimento como um ativo, para alavancar a organização.

Para Choo (2006), as estruturas organizacionais influenciam no comportamento das pessoas ao criar condições e situações que possam favorecer um processo mais colaborativo, desde que seja mediado por um sistema de atividades que deixa claro os objetivos, formalize e defina as práticas desejadas. Exemplo disso são as estruturas físicas, a maneira como a organização está dividida em áreas ou departamentos, a organização das funções, a hierarquia, a maneira como estão alocados os recursos financeiros, tecnológicos, os equipamentos, entre outros.

Nessa conjuntura, algo que possibilitou uma evolução nas relações como agente apoiador e facilitador foram as tecnologias. Pode se dizer que a grande maioria das iniciativas de GC possui uma base tecnológica. Segundo Davenport e Prusak (1999, p. 149), “[...] a gestão do conhecimento é muito mais que tecnologia, mas a tecnologia certamente faz parte da gestão do conhecimento [...]”.

A evolução das tecnologias propiciou enormes avanços no mundo e uma dinâmica totalmente diferente nas relações entre as pessoas, inclusive em trabalhos ligados à criação, ao compartilhamento e ao uso do conhecimento. As redes de computadores permitem uma movimentação de informação que possibilita a criação de grandes ambientes virtuais do conhecimento, devido à sua capacidade de armazenar, recuperar e, principalmente, de integrar as pessoas (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Nessa perspectiva, verifica-se que a tecnologia assume um papel de destaque na GC, uma vez que possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento, além do atendimento das contingências da própria GC aos propósitos da organização.

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

Nota-se que, a tecnologia pode conectar as pessoas de maneiras diferentes e em um universo de relacionamentos sem precedentes. Por isso, se aplicada sistematicamente e integrada a organização pode favorecer a GC. Assim, o desafio está em criar meios de usar as tecnologias de um modo que possam intercambiar os conhecimentos internos e externos da organização.

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

Observa-se que, devido a capacidade de criar conexões, as tecnologias fortalecem o conhecimento organizacional, potencializando práticas de GC, além de possibilitar a eliminação de barreiras e acesso mais fácil ao conhecimento. Em todo esse contexto da influência das pessoas nos processos de GC, por fim, cabe destacar ainda, a importância da motivação nas pessoas.

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

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

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

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

É possível perceber que a influência das pessoas na GC é fundamental, uma vez que são os principais agentes de transformação e de movimento dos processos de conhecimento organizacional mediante as interações estabelecidas na organização, e, nesse sentido, propicia o desenvolvimento do conhecimento e da inteligência dos indivíduos, possibilitando que as organizações atinjam seus objetivos.

## **4 Metodologia**

---

Na pesquisa, a metodologia empregada foi o estudo de caso, que de acordo com Yin (2001), é uma das estratégias mais utilizadas, principalmente quando o investigador não detém total controle sobre fatos reais ou mesmo quando esse é ainda inexistente.

Dessa maneira, o estudo de caso foi adequado para essa pesquisa, uma vez que procurou explorar, entender e descrever as situações e os fatos, por meio de dados, informações e observações colhidos junto aos agentes do “universo da pesquisa”.

A pesquisa fundamentou-se sob três etapas. A primeira etapa correspondeu à revisão bibliográfica a respeito da temática da qual pode se extrair e sintetizar as informações e os conceitos relevantes e necessários para as discussões e delimitações teóricas da pesquisa. Quanto à segunda etapa, constituiu-se na coleta de dados por meio de documentos padronizados

(formulários de entrevista e observação e questionário). Por fim, a terceira etapa concentrou-se na análise dos dados, apresentação e discussão dos resultados.

O universo da pesquisa abrangeu o setor de Recursos Humanos de uma organização do agronegócio, composta por um total de 34 funcionários. Segundo Marconi e Lakatos (2021), delimitar a pesquisa é muito importante para impedir que o assunto se torne muito extenso e complexo, haja vista que nem sempre é possível envolver a todos nas circunstâncias dos fatos, principalmente quando se trata de fenômenos humanos, organizacionais, econômicos, dentre outros.

Para as entrevistas foi utilizado um roteiro de perguntas do tipo semiestruturado ao qual aplicou-se nos níveis de liderança. Ao todo foram realizadas cinco entrevistas, com uma média de duração de 1 hora e 20 minutos cada.

O questionário, foi aplicado no nível tático/operacional, e, cabe destacar que foi elaborado utilizando-se a Escala de *Likert*, organizado em cinco (5) classes, conforme apresentado no Quadro um. Além disso, com a ajuda de uma ferramenta eletrônica do *Google Forms*, o questionário foi disponibilizado para que os sujeitos da pesquisa pudessem responder as perguntas de modo *on-line*. Ao todo, foram respondidos dezesseis (16) questionários, de um total de vinte e nove (29), que abrange os sujeitos do universo da pesquisa, ou seja, 55% do público-alvo responderam as questões, número considerado expressivo, o que contribuiu para uma análise mais profunda, bem detalhada das práticas dos processos de GC na organização.

**Quadro 1** – Escala utilizada no questionário.

<b>Escala</b>	<b>Significado</b>
1	Concordo totalmente
2	Concordo
3	Indiferente
4	Discordo
5	Discordo totalmente

**Fonte:** Elaboração própria (2021).

Além do roteiro de entrevista e do questionário, foi aplicado roteiro de observação como outro instrumento para coleta de dados. Essa etapa da pesquisa de campo foi estruturada de modo

a identificar na área de Recursos Humanos, o setor específico e o nível hierárquico de cada funcionário, as atividades realizadas, e situações do contexto das rotinas das pessoas, como lidavam com a criação de significado do conhecimento organizacional, qual o papel de cada uma delas na organização e sua influência nos processos de GC, os fatores organizacionais que poderiam influenciar a GC e as estratégias organizacionais para consolidar os processos de gerenciamento do conhecimento. Nesse sentido, Triviños (1987) afirma que a observação enquanto técnica estruturada ou padronizada objetiva colocar os objetos em evidência, principalmente suas características específicas, buscando a verificação de hipóteses.

Com as informações obtidas após a coleta dos dados, e com o resultado das entrevistas, questionário e das observações, o passo seguinte foi a análise e interpretação das respostas, que nessa pesquisa se deu pelo uso do método de “Análise de Conteúdo”, de Bardin (2011), e, aplicou-se dentro desse método de análise de conteúdo, a técnica “Análise Categorial”, com as categorias estabelecidas *a priori*, para analisar os dados coletados.

Optou-se pela criação de cinco categorias de análise que teve como base considerar os objetivos propostos no estudo quanto à influência das pessoas nos processos de GC organizacional. Com isso, as categorias foram organizadas da seguinte maneira: Criação de Significado; Papel das pessoas na organização; Influência das pessoas nos processos de GC; Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC; Estratégias organizacionais voltadas à GC.

Diante disso, a análise do conteúdo colhido buscou cruzar as informações diante as respostas dos níveis de liderança com a dos respondentes do nível tático/operacional, com as observações realizadas.

#### **4 Análise dos dados e apresentação dos resultados**

---

Após a análise individualizada dos dados coletados com as entrevistas, questionários e observações aplicadas no setor de Recursos Humanos, foi realizada uma análise comparativa para verificar se as informações produzidas possuem uma coerência quanto aos questionamentos levantados, e, assim, se chegar a um resultado mais detalhado para poder construir as conclusões

sobre os processos de GC da organização. Para a organização da análise das respostas, foi proposta uma discussão de acordo com cada categoria. O Quadro dois, a seguir, apresenta a análise e mostra a presença ou ausência das categorias em cada etapa da coleta de dados, ou seja, na entrevista, questionário e observação, e em seguida uma discussão acerca do resultado apresentado.

**Quadro 2** – Análise da presença ou ausência das categorias na coleta de dados.

Categoria /Inferências	Unidade de Registro Presente (P) ou Ausente (A)		
	Entrevista	Questionário	Observação
Categoria - Criação de significado	P	P	P
Categoria - Papel das pessoas na organização	P	P	P
Categoria - Influência das pessoas nos processos de GC	P	P	P
Categoria - Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC	P	P	P
Categoria - Estratégias organizacionais voltadas a GC	P	A	A

**Fonte:** Elaboração própria (2021).

No que diz respeito à **Categoria – Criação de significado**, nas entrevistas com os gestores, verificou-se que o conhecimento é reconhecido pela organização como um recurso fundamental para seus propósitos e a organização procura deixar claro aos funcionários que o conhecimento é estratégico para o seu desenvolvimento, e, para tanto, proporciona diversos incentivos através de treinamentos e programas de reconhecimento.

O questionário respondido pelo nível tático/operacional confirmou as respostas dos gestores, pois a maioria das questões respondidas por esse público, ou seja, 93,8% veem que a organização trata o conhecimento com extrema importância e percebe no dia a dia que existem muitas iniciativas e práticas que estimulam ações voltadas para a criação e para o compartilhamento do conhecimento. Na observação também pode se constatar que a criação de significado na organização está relacionada a um plano de treinamento, aos incentivos que são oferecidos no nível de programas de participação em grupos de estudos e em reuniões.

Com isso, a criação de significado para o conhecimento existe na organização, como práticas ligadas à área de treinamento e desenvolvimento. Não se evidenciou processos de GC

formalizados, mas existem muitas ações praticadas para criar e compartilhar conhecimentos na organização.

Na **Categoria - Papel das pessoas na organização**, as entrevistas com gestores mostraram que a organização procura deixar claro aos funcionários sua essência, ou seja, sua missão e propósito como uma maneira de alinhar as ações estratégicas da organização. Além disso, verificou-se que a organização possui uma estrutura de cargos e funções bem definidas e deixa claro o papel de cada um. Nas entrevistas, observou-se que existe um estímulo à autonomia dos funcionários, mas com limites de acordo com o cargo ou em situações que podem afetar seu setor ou outros setores. Nesse caso, as contribuições fora dos limites das funções, conforme apresentaram as entrevistas, limitam-se aos programas de incentivo, grupos ou comitês da organização, ou de comum acordo com a gestão imediata. Quanto às funções específicas relacionadas à GC, segundo os gestores, não tem uma área ou pessoa específica, essa responsabilidade é da área de treinamento e desenvolvimento.

As respostas ao questionário evidenciaram que a organização propicia maneiras para que os funcionários sejam envolvidos nas tomadas de decisões e possam participar de maneira ativa na organização, confirmando, assim, as respostas dos gestores. Para a maioria, ou seja, 87,5% dos respondentes, a organização dá abertura aos funcionários para participarem. E essa questão pode estar relacionada, primeiro, a todo trabalho que a organização faz para deixar claro o que se espera das pessoas, isto é, funções e papéis bem definidos e, em segundo lugar, por meio dos treinamentos e programas que possibilitam que as pessoas participem. Isso também pode ser evidenciado no decorrer da observação, que o acesso, e, principalmente, a liberdade que os gestores proporcionam, contribuem com essa percepção de participação.

No que diz respeito ao papel das pessoas na GC, uma parte dos respondentes do questionário que discordaram e discordaram totalmente, ou seja, 37,6% apontou que não existe uma área ou pessoa responsável pelos processos de GC. Essa constatação também foi verificada nas entrevistas com gestores e no momento da observação. Além disso, aqueles que responderam que existe a área responsável que cuida da GC, deve ter relacionado ao papel que está sendo desempenhado pela área de treinamento de desenvolvimento.

Quanto à **Categoria - influência das pessoas nos processos de GC**, o primeiro ponto destacado pelos gestores na entrevista foi o reconhecimento pelos funcionários da importância do conhecimento e da cultura da organização de valorização do conhecimento. Devido a esse fato, e haja vista os incentivos que a organização proporciona, existe um movimento dos funcionários no sentido de estar sempre em busca de conhecimento. Como já mencionado, os incentivos vêm da área de treinamento e desenvolvimento da organização, que, além dos treinamentos, possui programas de reconhecimento que atuam como uma maneira de criar e compartilhar conhecimento.

O questionário aplicado no nível tático/operacional confirmou a percepção dos gestores, pois para 88,2% dos respondentes, a organização tem uma cultura que propicia as pessoas a contribuírem com os processos de GC. Isso ficou evidenciado em uma outra questão, quando 81,2% dos respondentes disseram que sabem acessar, gerar e buscar conhecimento. Nesse ponto, a observação contribuiu para entender e explicar que, devido aos diversos estímulos percebidos no ambiente organizacional promovidos pela área treinamento e desenvolvimento, os funcionários contribuem com seus conhecimentos. Não se percebeu situação planejada e formalizada para compartilhamento de conhecimento tácito, mas a organização gera e compartilha conhecimento através das práticas já consolidadas pela organização como treinamentos, reuniões, programas de geração de ideias e inovações e os comitês de estudo.

Em relação à **Categoria - Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC**, na entrevista com os gestores, foi declarado que a organização proporciona estruturas que apoiam a GC, com ambientes próprios para criação e compartilhamento de conhecimento, apoio das lideranças, tecnologias de informação, programas de incentivos que objetivam reconhecer, além de outras estruturas físicas.

No questionário, 88,9% dos respondentes concordaram que a organização oferece estruturas para apoiar as pessoas em seu desenvolvimento e na busca de novos conhecimentos, o que foi confirmado no momento da observação. Constatou-se que a organização possui espaços físicos específicos que proporcionam a interação entre as pessoas, o que contribui com criação e compartilhamento de conhecimento, além de sistemas de informação acessíveis e confiáveis, e

salas de treinamentos com equipamentos audiovisuais. Destaca-se, ainda, as lideranças que permitem a liberdade para que os funcionários se expressem, que proporcionam um ambiente de trabalho colaborativo e motivador para as pessoas. Nesse sentido, percebe-se que as estruturas organizacionais são favoráveis aos processos de GC.

Por fim, na **Categoria - Estratégias organizacionais voltadas para a GC**, na entrevista com os gestores, foi identificado que a organização vem aplicando algumas estratégias com o objetivo de transformar o conhecimento organizacional em ideias e inovações. Além das práticas e estruturas já comentadas, como os programas de treinamento e de reconhecimento, sala do conhecimento e das tecnologias de informação, estão sendo estruturadas plataformas tecnológicas que vão ajudar na disseminação do conhecimento e em trabalhos mais colaborativos e ágeis, como, por exemplo, grupos de trabalhos que utilizam a metodologia do *Squads*, e plataforma tecnológica para a área de treinamento e desenvolvimento com acesso à conteúdo de conhecimento, como vídeos, tutoriais, manuais técnicos, dentre outros, para todos os funcionários. Os gestores falaram nas entrevistas, ainda, das parcerias com diversas empresas e instituições, que possuem o objetivo de criar e compartilhar novos conhecimentos, dos programas internos para mapeamento, desenvolvimento e retenção de talentos, do plano de sucessão e de programas de avaliação de desempenho com compartilhamento de metas. Como disseram os gestores, todas essas são ações que visam estrategicamente criar e preservar o conhecimento da organização.

No que diz respeito ao questionário, verificou-se ante as respostas, que os funcionários não percebem que essas práticas são consideradas estratégias vinculadas a um processo de GC, apesar de 68,3% reconhecerem algumas práticas como sendo vinculadas a um trabalho de transformação de conhecimento. A observação também apontou que os funcionários não sabem relacionar as práticas existentes na organização a um processo de GC e provavelmente isso se deve ao fato de não existir um trabalho formal que faça as amarrações e exponha em forma de política à GC, assim como outros processos existente na organização.

## 5 Considerações finais

---

Este estudo se propôs analisar, de maneira sistemática, práticas, estratégias, modelos, comportamentos, políticas, motivações e estruturas de uma organização do agronegócio, sob o ponto de vista da área de Recursos Humanos, para verificar a influência das pessoas nos processos de GC no contexto organizacional.

A presente pesquisa contribuiu com a organização, pois analisou, sob a ótica de diversos atores organizacionais a influência das pessoas nos processos de GC, e como as pessoas buscavam, compartilhavam e usavam o conhecimento, além de verificar, nas práticas que integravam a organização, como esse recurso estava sendo gerenciado e transformado.

No que diz respeito à GC, se observou que as pessoas eram as principais responsáveis para se efetuar mudanças no âmbito organizacional, devido à sua capacidade de criar e compartilhar conhecimentos.

A sistematização do conhecimento com ferramentas que ajudam no seu gerenciamento no contexto organizacional é um processo complexo, mas as organizações precisam investir em instrumentos capazes de propiciar que o conhecimento possa ser compartilhado de uma maneira eficiente e estruturada.

A organização investigada não possuía processos formais voltados à GC, mas foi possível identificar que existiam práticas que poderiam ser estruturadas em uma política a ser integradas às suas estratégias. Percebeu-se que a organização possuía uma cultura favorável aos processos de GC, uma vez que executava diversas ações que incentivam a busca do conhecimento.

Constatou-se que as iniciativas organizacionais para promover o conhecimento contribuíram para a percepção das pessoas em relação ao papel desse recurso para a organização. Os dados obtidos no decorrer das entrevistas, do questionário e da observação possibilitaram inferir que a área de treinamento e desenvolvimento da organização é quem gerenciava as práticas existentes relacionadas à criação e ao compartilhamento de conhecimento.

Por mais que os processos de GC não estivessem formalizados, verificou-se que a organização e os funcionários valorizavam o conhecimento, por isso existia uma busca constante de novos conhecimentos para promover ideais e inovações.

Apesar de não existir uma política formal, foi possível verificar que as ações da área de treinamento e desenvolvimento eram importantes para a criação e o compartilhamento do conhecimento, sendo assim, devem ser consideradas em um projeto de GC.

Foi possível perceber que as pessoas tinham consciência do valor intelectual que a organização propiciava, gerando comprometimento coletivo que leva à criação, ao compartilhamento e uso do conhecimento.

Verificou-se que a GC estava em um processo de construção na organização, mas é preciso que as estratégias organizacionais se materializem e formalizem os processos já existentes em uma política para que se torne um ativo tangível, assim como qualquer outro da organização.

Por fim, sugere-se a ampliação da pesquisa com vistas a identificar e analisar o impacto da GC em programas de incentivo a geração de ideias e inovações, para avaliar o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento organizacional.

## Referências

---

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de; FLEITH, Denise de S. **Criatividade**: múltiplas perspectivas. 3. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão de conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual interativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANDRADE, Antônio Rodrigues; ROSEIRA, Catarina. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas em instituições brasileiras e portuguesas. **Read. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre**, v. 23, n. esp., p. 292-316, dez. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/KVRq7wFMfLbJctFFDrvFCdB/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 08 set. 2021.

ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

---

OLIVEIRA, Marcos Leandro; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. A Influência dos Recursos Humanos Organizacionais nos Processos de Gestão do Conhecimento: estudo comparativo em uma empresa do setor do agronegócio. *Brazilian Journal of Information Science: research trends*, vol.17, publicação contínua, 2023, e023036. DOI: 10.36311/1981-1640.2023.v17.e023036

- BALDWIN, Timothy; BOMMER, William; RUBIN, Robert. **Gerenciando o comportamento organizacional**: o que gestores eficazes sabem e fazem. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BECK, Aaron T.; FREEMAN, Arthur; DAVIS, Denise D. **Terapia cognitiva dos transtornos da personalidade**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2017.
- BORKO, Harold. Information Science: What is it? **American Documentation**, v.19, n.1, p.3-5, Jan. 1968. Disponível em:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7635631/mod\\_resource/content/1/BORKO\\_Information%20science%20what%20is%20it%20.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7635631/mod_resource/content/1/BORKO_Information%20science%20what%20is%20it%20.pdf). Acesso em: 16 jun. 2023.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CASTRO, Gardenia. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: um instrumento de diagnóstico. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101846/222254.pdf?sequence=1&is>. Acesso em: 04 out. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: São Paulo, 2006.
- DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; CABERO, María Manuela Moro. Mapeamento da produção científica sobre gestão do conhecimento e memória organizacional: Um enfoque sobre os modelos de implantação e os fatores críticos de sucesso. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 10, n. 3, p. 226-245, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2020v10n3.49616>. Acesso em: 06 ago. 2022.
- DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; CABERO, María Manuela Moro. Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. *Palavra chave*, v. 10, n. 1, p. 106-106, 2020. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/148768>. Acesso em: 06 ago. 2022.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 
- OLIVEIRA, Marcos Leandro; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. A Influência dos Recursos Humanos Organizacionais nos Processos de Gestão do Conhecimento: estudo comparativo em uma empresa do setor do agronegócio. *Brazilian Journal of Information Science: research trends*, vol.17, publicação contínua, 2023, e023036. DOI: 10.36311/1981-1640.2023.v17.e023036

- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRAGA, Bruna Devens. **Conhecimento como ativo organizacional**: estudo de caso em um programa de pós-graduação. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/157310/336392.pdf?sequence=1>. Acesso em: 02 nov. 2022.
- FEITOZA, Rayan Aramís de Brito; DUARTE, Emeide Nóbrega (org.). **Visões epistemológicas da gestão do conhecimento na ciência da informação**. João Pessoa: UFPB, 2020. E-book.
- FURLANETTO, Antonio; OLIVEIRA, Mírian. Fatores estratégicos associados às práticas de gestão do conhecimento. **Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 99-123, jan./jun. 2008. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/iberoamericana/N%C3%83%C6%92O%20https://www.scimagojr.com/index.php/face/article/view/3603>. Acesso em: 12 jan. 2022.
- FURTADO, Renata Lira; BELLUZZO, Regina Celia Baptista. Gestão do conhecimento e competência em informação: possíveis relações e perspectivas de atuação do profissional arquivista. **Informação & Informação**, Londrina, v. 23, n. 2, p. 314-339, maio/ago. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2018v23n2p314>. Acesso em: 28 maio 2020.
- GARVIN, David A. **Construindo uma organização de aprendizagem**. Boston: Harvard Business Publishing, jul./ago. 1993. Disponível em: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization?language=pt>. Acesso em: 04 out. 2021.
- GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. Um estudo teórico das características organizacionais que influenciam a gestão do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 14-34, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5298303>. Acesso em: 04 out. 2021.
- GUEVARA, Aroldo José de Hoyos; DIB, Vitória Catarina. **Da sociedade do conhecimento à sociedade da consciência**: princípios, práticas e paradoxos. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HITT, Michael A.; IRELAND R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização: conceitos. 12. ed. São Paulo: Cengage, 2018.
- HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Ciência, tecnologia e sociedade**: desafios da construção do conhecimento. São Carlos: EdUFSCar, 2011.

- HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do conhecimento: aprender e compartilhar**. São Carlos: EdUFSCar, 2012.
- INAZAWA, Fernandez Kenji. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 206-220, set./dez. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/6Zdbj93bsP7ytD6B74t7hbD/?format=pdf>. Acesso em: 04 out. 2021.
- JOHANN, Silvio Luiz. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MACÊDO, Nívea Marcela Marques Nascimento; BARROS, Raquel Andrade; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Avaliação do processo de aprendizado e de compartilhamento do conhecimento: um estudo exploratório em uma empresa agroindustrial. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 20, n. 1, p. 111-127, jan./abr. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/4027/3424>. Acesso em: 15 set. 2021.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MCSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.
- MOLINA, Letícia Gorri; VALENTIM Marta Lúcia Pomim. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 147-169, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5298299>. Acesso em: 15 set. 2021.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar. **O método: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999.
- NEVES, Paula Maria Costa; CERDEIRA, José Pedro. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 3-19, jan. 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7864643>. Acesso em: 04 out. 2021.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, Mario. **Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis**. Espana: Ediciones Trea, 2008. E-book.
- PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

- QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira; SILVA, Helena de Fátima Nunes; ALMEIDA, Paulo Henrique de. Determinantes do compartilhamento do conhecimento visando a cooperação internacional em ciência e tecnologia no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 133-150, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2748>. Acesso em: 04 out. 2021.
- ROCHA, Adilson Castro de Souza. **Fatores facilitadores e inibidores na implementação de gestão do conhecimento em uma associação de profissionais: o caso SAE Brasil**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.3.2007.tde-14012008-164302>. Acesso em: 12 jan. 2022.
- SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **EM QUESTÃO**, v. 24, p. 253, 2018.
- SERVIN, Géraud; DE BRUN, Caroline. **ABC off knowledge management**. England: NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library. 2005. E-book.
- STEFANO, Nara Medianeira; CASAROTTO FILHO, Nelson; FREITA, Maria do Carmo Duarte; MARTINEZ, Miguel Angel Tobias. Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 22-37, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4801006>. Acesso em: 17 jun. 2023.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. E-book.
- VALENTIM, Marta Ligia Pomim. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. **INFOhome**. [S.l.], 2003. Disponível em: [https://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=70](https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70). Acesso em: 05 nov. 2021.
- WONG, Kuan Yew. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, Bingley, v. 105, n. 3, abr. 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570510590101/full/html>. Acesso em: 12 jan. 2022.
- YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman,
- 
- OLIVEIRA, Marcos Leandro; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. A Influência dos Recursos Humanos Organizacionais nos Processos de Gestão do Conhecimento: estudo comparativo em uma empresa do setor do agronegócio. *Brazilian Journal of Information Science: research trends*, vol.17, publicação contínua, 2023, e023036. DOI: 10.36311/1981-1640.2023.v17.e023036

---

Copyright: © 2023 OLIVEIRA, Marcos Leandro; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC Attribution-ShareAlike (CC BY-SA), which permits use, distribution, and reproduction in any medium, under the identical terms, and provided the original author and source are credited.

---

Received: 13/09/2022 - Accepted: 12/08/2023