

ALTERNATIVAS PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE AGRONEGÓCIO

Bruna Tommasini¹

RESUMO

Este artigo busca identificar como ocorre o compartilhamento das informações e conhecimentos em uma empresa do ramo do agronegócio. Na era da informação, o conhecimento é primordial para a criação e manutenção de um diferencial competitivo em um mercado cada vez mais acirrado. Os grandes desafios das organizações estão em captar o conhecimento contido na “cabeça” das pessoas e transformá-lo em conhecimento organizacional agregando estes aos processos e cultura organizacional. O artigo é um estudo de caso por meio de questionários aplicado em 80 colaboradores de diversos departamentos e níveis hierárquicos. O resultado da pesquisa feita na empresa aponta que na visão dos colaboradores a ela precisa melhorar o compartilhamento de informações dos negócios de forma a atingir a todos, e também buscar alternativas para incorporar este conhecimento em seus processos transformando este em conhecimento organizacional sugerindo-se assim que a empresa crie espaços próprios para a troca de informações e conhecimentos e também crie uma intranet para consolidar e disponibilizar todos os conhecimentos da organização.

Palavra-chave: Gestão do Conhecimento. Aprendizagem Organizacional. Compartilhamento.

1 INTRODUÇÃO

A era da informação é marcada pela facilidade com que as informações circulam no mundo graças às tecnologias e meios de comunicação disponíveis que acabaram com as fronteiras geográficas. O ramo do agronegócio está em crescente desenvolvimento, porém o setor tem sofrido com crises cíclicas que o tornam uma atividade pouco sustentável. Segundo Barros (2006) “o agronegócio flutua ao sabor dos ciclos internos e externos, alternando momentos de euforia e de depressão”.

Este cenário inconstante exige cada vez mais qualificação por parte dos profissionais, bem como a busca de informações e criação de novos conhecimentos visando aumentar a sustentabilidade do setor e redução dos riscos envolvidos na atividade.

A Gestão do Conhecimento tem se mostrado como uma solução para aumentar a competitividade, pois ela busca administrar os conhecimentos de forma que estes se traduzam em resultados no alcance dos objetivos organizacionais. É um processo de geração de valor, que tem por etapas a criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do

¹ Graduada em Administração pela União do Ensino Superior de Nova Mutum, pós-graduada em MBA Executivo com Ênfase em Gestão Rural e Agronegócio e RH e Práticas Trabalhistas pela Faculdade Arthur Thomas. Email: bruna.tommasini@hotmail.com

Alternativas para o compartilhamento do conhecimento: estudo de caso de uma empresa do setor de agronegócio

Bruna Tommasini

conhecimento nos processos e produtos das empresas.

Diante do exposto, este artigo busca avaliar como ocorre o compartilhamento de conhecimento e informações na Vanguarda Agro S.A., uma empresa do ramo do agronegócio com ações negociadas em Bolsa, de forma a permitir a empresa aproveitar ao máximo o Capital Humano envolvido em seu negócio.

O artigo foi desenvolvido em duas etapas: revisão bibliográfica e estudo empírico. O estudo empírico consiste em uma pesquisa quantitativa e qualitativa, através da aplicação de questionários, buscando evidenciar objetivos práticos fundamentados em conhecimento científico. Para coleta de informações foram aplicados questionários no escritório corporativo da empresa em Nova Mutum. A seguir apresenta-se o referencial teórico, a descrição metodológica do presente estudo, análise dos resultados e por fim, as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão do Conhecimento

Segundo Dalkir (2005 *apud* CASTILLO & CAZARINI, 2010, p. 1) a Gestão do Conhecimento é a coordenação sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização, com o intuito de adicionar valor utilizando-se do conhecimento já existente e da inovação. Este processo se dá através da criação, compartilhamento, e aplicação do conhecimento, bem como através da incorporação das lições aprendidas e melhores práticas na organização buscando gerar a aprendizagem organizacional.

Na mesma linha de raciocínio Ribeiro (2012) afirma que a Gestão do Conhecimento é o processo que busca definir, captar, organizar, transmitir, utilizar e ajustar os conhecimentos com o objetivo principal de apoiar o desenvolvimento da empresa.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a gestão do conhecimento tem por maior desafio a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa, contribuindo para a criação do novo conhecimento.

Desta forma, conclui-se que a gestão do conhecimento é um processo sistemático buscando a criação, compartilhamento e a aplicação do conhecimento contido na organização e nas pessoas de forma a atingir os objetivos organizacionais.

2.2 Os tipos de Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento em tácito e explícito. O conhecimento tácito é relativo à pessoa, difícil de ser compartilhado, pois se baseia em duas dimensões: a técnica (a habilidade, o saber como, saber fazer) e a cognitiva (modelos mentais, valores, crenças, experiências). Enquanto que o conhecimento explícito é transferido e compartilhado de forma fácil, através de documentos, reuniões e nos diversos meios de comunicação.

Seguindo a mesma ideia o autor Ribeiro (2012) diz que o conhecimento encontra-se tanto de forma explícita (em arquivos digitais, livros, registros, estatísticas, etc.) quanto na sua forma tácita ou implícita, ou seja, encontra-se de forma não documentada, detido pelas pessoas.

2.3 Compartilhamento do conhecimento

Grotto (2003, p. 116) afirma que o "compartilhamento do conhecimento é o processo de partilhar conhecimentos tácitos e explícitos por meio de práticas formais e informais."

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) existem quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização é a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, ocorre através da troca de experiência entre os indivíduos. Já a externalização é o processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito através da criação de conceitos e que podem ser até documentados. O terceiro modo é a combinação, que ocorre através da comparação de conhecimentos explícitos com outros conhecimentos explícitos já existentes de um tema, evidenciando as semelhanças e diferenças e podendo assim surgir um novo conhecimento. E por fim vem a internalização onde o conhecimento explícito é incorporado e transformado em tácito na forma de modelos mentais ou *know-how*.

2.4 Barreiras ao Compartilhamento de conhecimento

De acordo com Bukowitz e Williams (2002), o compartilhamento do conhecimento não acontece de forma voluntária pelos colaboradores, ou seja, para compartilhar seu conhecimento os colaboradores buscam benefícios que compensem as informações dadas, pois acreditam que conhecimento é poder. O ser humano acredita que ao compartilhar

Alternativas para o compartilhamento do conhecimento: estudo de caso de uma empresa do setor de agronegócio

Bruna Tommasini

informações é como se perdesse sua importância dentro da organização. Desta forma as organizações tem que buscar uma motivação, através de recompensas, que podem ser ou não monetárias na forma de cursos, treinamentos e reconhecimento.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) apontam dois tipos de barreiras ao compartilhamento do conhecimento e a sua criação são elas: individuais e as organizacionais. As individuais estão relacionada à capacidade de acomodação e ameaça à autoimagem. Quanto às barreiras organizacionais são divididas em quatro, são elas:

a) A maior dificuldade da maioria das empresas é a criação de uma linguagem legítima, que possibilite o aprendizado e reflexão de cada indivíduo.

Para ser exposto, o conhecimento tácito deve ser apresentado de forma simples e clara para os demais membros do grupo, porém o que acontece é que os membros de um grupo tem medo de não ter suas ideias aceitas, e desta forma não se expõem. Assim, muitas vezes o novo conhecimento encontra uma barreira de aceitação no grupo, pois estes o enxergam de forma negativa.

b) A cultura da empresa e suas histórias representam uma barreira, pois os fracassos são colocados em destaque e quando surge um novo conhecimento, este gera desconforto nos colaboradores.

c) A existência de procedimentos muitas vezes colide com os novos conhecimentos e procedimentos, o que pode “engessar” o processo gerando uma resistência à mudança de processos ineficientes e desatualizados em relação às mudanças e inovações ocorridas na empresa.

d) Quando a missão e a visão, não são atualizadas de acordo com as mudanças ocorridas na empresa e no cenário onde está inserida, isto acarreta uma quebra de paradigma existente que se choca com as novas criações do conhecimento.

2.5 Formas de estimular o compartilhamento de conhecimento

Estimular o compartilhamento e transferência do conhecimento não é tarefa fácil, e a organização deve buscar alternativas para motivar esta transferência e assim obter os benefícios desta interação. Angeloni e Grotto (2009, p. 90) concluem que:

Dos elementos culturais [...] os que influenciam de forma “mais positiva” o compartilhamento do conhecimento são os artefatos e criações visuais, o sistema de

Alternativas para o compartilhamento do conhecimento: estudo de caso de uma empresa do setor de agronegócio
Bruna Tommasini

comunicação e o processo decisório. Os artefatos e criações visuais proporcionam facilidade de comunicação entre as pessoas, em função do *layout* adotado. O espaço de trabalho sem divisórias acaba por promover e estimular o compartilhamento do conhecimento, já que facilita o contato entre as pessoas. O sistema de comunicação é caracterizado como informal, o que acaba favorecendo o compartilhamento do conhecimento. O processo decisório, apesar de ser participativo apenas no estágio inicial de busca de informação, favorece o compartilhamento de conhecimento quando as pessoas são chamadas a participar desta fase inicial de coleta de subsídios para que se possa tomar decisão.

No quadro abaixo seguem os atritos no compartilhamento do conhecimento e soluções possíveis de acordo com Davenport e Prusak (1998):

Alternativas para o compartilhamento do conhecimento: estudo de caso de uma empresa do setor de agronegócio

Bruna Tommasini

Figura 1: Atritos culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento.

Atrito	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate -papo, relatos de conferência
Status e recompensas vão para os possuidores de conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para a aprendizagem; basear as contratações na abertura a idéias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do "não foi inventado aqui"	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo

Fonte: DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.117

Segundo Jullier (2011) para estimular o compartilhamento do conhecimento tácito e a disseminação de informações a empresa pode adotar ferramentas como softwares e sistemas de informação, tais como: *web site* da empresa, a intranet corporativa, o uso sistemático da internet e programas de auxílio à decisão.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada foi a de estudo de caso sendo utilizada como base o Escritório Central em Nova Mutum que é a sede da empresa. Os questionários foram elaborados com base no referencial teórico e continham 24 questões, sendo este aplicado online com 80 colaboradores o que corresponde a 53% do quadro de pessoas que se encontram na sede da empresa no período da pesquisa que se realizou em junho de 2014.

Quanto à distribuição por departamento dos participantes da pesquisa segue abaixo a tabela:

Tabela 1: Distribuição Departamentos

Departamento	Qtd	Percentual
Controladoria	22	27,50%
Recursos Humanos, Segurança e Saúde do Trabalho	18	22,50%
Tecnologia da Informação	8	10,00%

**Alternativas para o compartilhamento do conhecimento: estudo de caso de uma
empresa do setor de agronegócio
Bruna Tommasini**

Financeiro e Administrativo Corporativo	8	10,00%
Mecanização, Suprimentos e Engenharia	7	8,75%
Comercial	7	8,75%
Jurídico	4	5,00%
Logística	3	3,75%
Planejamento Agrícola	2	2,50%
Regional Produção (Adm Regional e Armazéns)	1	1,25%
Total Geral	80	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo Vanguarda Agro S.A, 2014.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Histórico da Empresa

A Vanguarda Agro é uma empresa produtora de commodities agrícolas, com foco na produção de soja, milho e algodão e valorização de terras. Possui 13 unidades de produção localizadas em cinco estados brasileiros (Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais, Bahia e Piauí), totalizando uma área sob gestão de aproximadamente 253,5 mil hectares.

A companhia é uma sociedade anônima, constituída no Brasil, possuindo o status de Companhia Aberta deferido pela CVM em 9 de novembro de 2006. Em 10 de novembro de 2006, foi realizada a Oferta Pública Inicial de Ações.

É o resultado da incorporação de três empresas: Brasil Ecodiesel, Maeda Agroindustrial (incorporada em dezembro de 2010) e Vanguarda Participações (incorporada em setembro de 2011). As duas últimas empresas, genuinamente agrícolas, consolidaram a estratégia da Companhia de adoção de um novo modelo de negócios com foco na produção de grãos e fibras.

Sua transformação operacional e conseqüentemente sua mudança de denominação social para Vanguarda Agro S.A. ocorreram em 10 de outubro de 2011.

Como decorrência do foco em grãos, a Companhia promoveu um plano continuado de desinvestimento de ativos ligados ao biodiesel para concentrar-se na operação agrícola.

Tornou-se uma das Companhias que detém a maior extensão de terras sob gestão do país, além de ser uma das maiores produtoras de grãos e fibras do país listada no Novo Mercado da BMF&BOVESPA, com *ticker code* VAGR3.

Sua estrutura acionária é pulverizada com predominância majoritária de investidores brasileiros.

4.2 Conhecimento do tema

Primeiramente foi apresentado a todos os participantes o conceito de Gestão do conhecimento, onde 36% não conheciam o tema e 64% já sabiam o que era.

Dos entrevistados, 98% disseram que consideram importante que a empresa investisse na Gestão do Conhecimento e estariam comprometidos em contribuir com este projeto caso fosse implantado.

Isto demonstra que caso a empresa venha a desenvolver este projeto ela tem grandes chances de sucesso e aceitação, pois os funcionários além de conhecerem o tema também contribuiriam e apoiariam sua implantação.

Quando questionados quanto se percebem a existência na empresa de ações estruturadas de Gestão do Conhecimento 54% acredita que não existe e 46% afirmam que existem ações sistemáticas para gestão do conhecimento.

Destes 46% foi perguntado quais são estas ações, eles citaram: informações divulgadas no site da empresa, o informativo ACONTECE (que divulga informações mensais dos acontecimentos na companhia), divulgação de POP's (Procedimento Operacional Padrão), jornal interno, reunião matinal realizada as segundas-feiras, painéis gerenciais (painel contendo indicadores gerenciais dos departamentos) e ações isoladas de alguns departamentos.

Apesar dos funcionários acreditarem que exista hoje na empresa ações estruturadas de Gestão do Conhecimento, pode-se perceber através das respostas que as ações são isoladas e não compõe um único sistema que atinja a todos os colaboradores existindo ainda muito caminho a ser percorrido pela empresa neste sentido.

4.3 Formas de compartilhamento e incorporação do conhecimento

Para os entrevistados 78% afirmam que a informação e o conhecimento são fonte de poder, já quando questionados se consideram a empresa um local seguro para compartilhar e disseminar suas ideias e conhecimentos 66% afirmam que se sentem seguros, já 34% não se sentem seguros para se expressarem no ambiente corporativo.

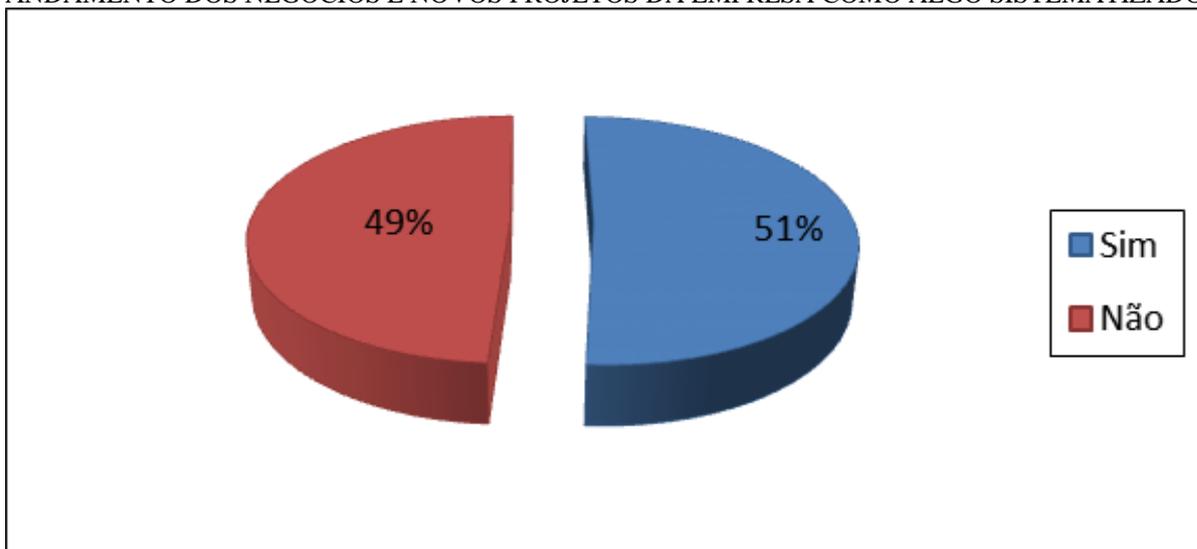
Segundo Davenport e Prusak (1998) uma das formas de estimular o compartilhamento de conhecimento é a criação de uma confiança mútua entre a organização e os colaboradores, mesmo que 66% dos colaboradores sentem a empresa como um local seguro para

Alternativas para o compartilhamento do conhecimento: estudo de caso de uma empresa do setor de agronegócio

Bruna Tommasini

compartilhar seu conhecimento, ainda há 34% que não se sentem seguros, ou seja, a empresa deve estabelecer a confiança com os colaboradores sugerindo-se que sejam realizadas reuniões onde gestores e liderados possam criar um canal de comunicação para falar abertamente sem que haja julgamentos para eliminar esta barreira ao compartilhamento.

GRÁFICO 01 - VOCÊ PERCEBE O COMPARTILHAMENTO DAS INFORMAÇÕES SOBRE O ANDAMENTO DOS NEGÓCIOS E NOVOS PROJETOS DA EMPRESA COMO ALGO SISTEMATIZADO?



Fonte: Pesquisa de campo Vanguarda Agro S.A, 2014.

Conforme apresentado no gráfico 01 dos entrevistados 49% percebem o compartilhamento de informações sobre o andamento dos negócios como algo sistematizado e 51% responderam que não percebem este processo como sistematizado.

Diante deste resultado sugere-se a empresa rever o processo de compartilhamento de informações de seu negócio, pois é muito importante que os funcionários saibam quais os objetivos e metas da organização, bem como quais as ações que ela vem desenvolvendo para atingi-las. Para isto a empresa pode realizar reuniões periódicas para informar o andamento dos negócios e também tirar dúvidas dos colaboradores, esta comunicação contribui não só para orientar os colaboradores sobre suas ações, mas permite também para o comprometimento com a organização.

Tabela 2: Compartilhamento Conhecimento entre colegas de trabalho

Perguntas e Respostas	%
Você costuma compartilhar seu conhecimento com os seus colegas?	
<i>Às vezes compartilho</i>	20%
<i>Sim, compartilho sempre que aprendo algo novo que influencia o trabalho no meu departamento</i>	80%
Total	100%
Os conhecimentos adquiridos pelos seus colegas são disseminados dentro da equipe?	

Alternativas para o compartilhamento do conhecimento: estudo de caso de uma empresa do setor de agronegócio

Bruna Tommasini

<i>Não são disseminados</i>	6%
<i>São disseminados de forma informal, através de conversas</i>	86%
<i>São disseminados na forma de reuniões e treinamentos</i>	8%
Total	100%

Fonte: Pesquisa de campo Vanguarda Agro S.A, 2014.

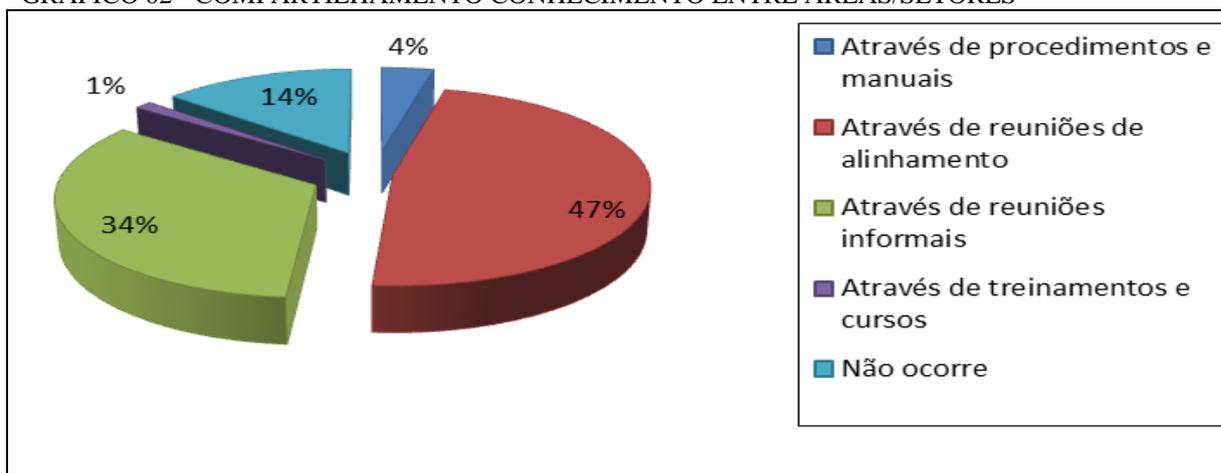
Através da tabela 2 podemos perceber que a maioria dos colaboradores compartilham seu conhecimento com os colegas, e também percebem que os colegas compartilham o conhecimento com seus pares.

Segundo os colaboradores esta disseminação é informal através de conversas, sugerindo-se então que a empresa fortaleça esta troca de conhecimento por meio da criação de ambientes como salas de bate-papo, feiras e reuniões que estimulem ainda mais esta troca de forma que ela possa atingir mais colaboradores e estimular a criação de novos conhecimentos.

Para complementar esta questão foi perguntado quanto à disseminação dos conhecimentos adquiridos nos cursos, treinamentos, graduação e pós subsidiados pela empresa, 28,75% dizem que este conhecimento não é disseminado na empresa e 71,25% afirmam que é disseminado de maneira informal por meio de conversas, reuniões, etc.

Desta forma sugere-se a empresa a criação de um procedimento interno para propiciar a disseminação deste conhecimento quando o curso for subsidiado, de forma que este conhecimento possa chegar a outros colaboradores proporcionando a troca de experiências e criação de novas soluções e conhecimentos que venham a agregar nos processos existentes na organização.

GRÁFICO 02 - COMPARTILHAMENTO CONHECIMENTO ENTRE ÁREAS/SETORES



Fonte: Pesquisa de campo Vanguarda Agro S.A, 2014.

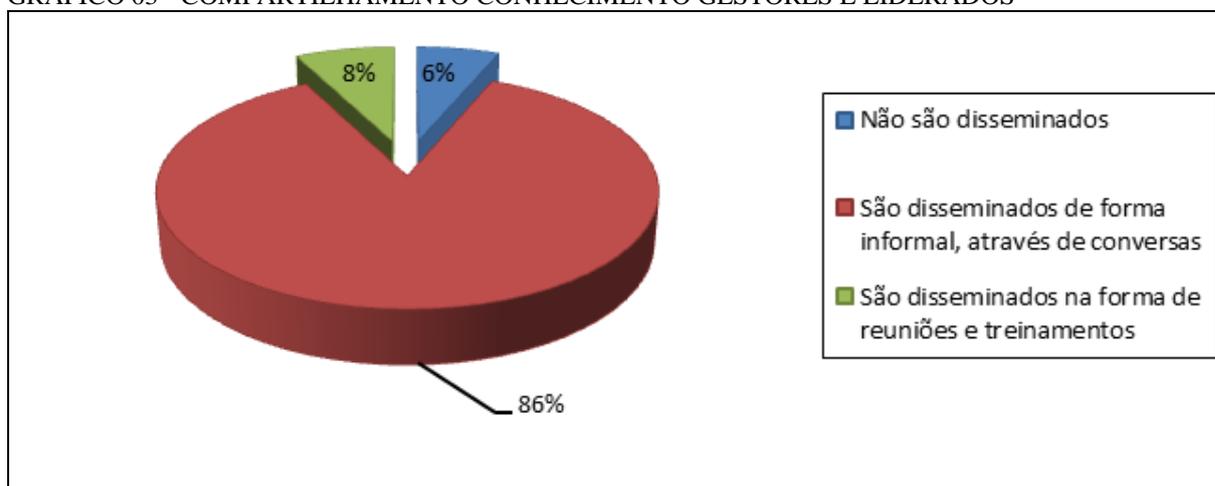
Já o compartilhamento do conhecimento entre setores diferentes ocorre: por meio de

Alternativas para o compartilhamento do conhecimento: estudo de caso de uma empresa do setor de agronegócio
Bruna Tommasini

manuais e procedimentos (4%), reuniões de alinhamento (47%), treinamentos e cursos (1%), reuniões informais (34%) e 14% afirmam que não ocorre troca de conhecimentos com outros setores.

Analisando as respostas, sugere-se a empresa estimular mais a comunicação e compartilhamento de informações e conhecimentos entre os setores, pois apesar da divisão por setor, sabe-se que um setor depende do outro e muitos problemas podem ser resolvidos se todos os setores contribuírem com seu conhecimento.

GRÁFICO 03 - COMPARTILHAMENTO CONHECIMENTO GESTORES E LIDERADOS



Fonte: Pesquisa de campo Vanguarda Agro S.A, 2014.

Quanto ao compartilhamento de informações dos gestores e liderados 86% afirmam que a disseminação ocorre de forma informal através de conversas, 8% dizem que ocorre na forma de reuniões e treinamentos e 6% afirmam que os gestores não disseminam as informações com seus liderados.

Analisando as respostas, vemos que a informalidade prevalece na disseminação das informações e conhecimentos entre líderes e liderados, porém é importante que a empresa busque conscientizar seus líderes da importância da disseminação das informações para suas equipes, pois muitas vezes a equipe pode contribuir com a resolução dos problemas e também com ideias.

Tabela 4: Ferramentas de compartilhamento e aprendizado fornecidas pela Empresa

Perguntas e Respostas	%
O que a empresa oferece como mecanismos para proporcionar aprendizado?	
Auxílio Educação	52%
Cursos e Treinamentos	44%
Biblioteca	2%
Outros (fóruns, informativos).	2%

Alternativas para o compartilhamento do conhecimento: estudo de caso de uma empresa do setor de agronegócio
Bruna Tommasini

Total Geral	100,00%
Como a empresa promove a disseminação de conhecimento?	
Reuniões de alinhamento	37%
Manuais e Procedimentos	28%
Jornais	24%
Outros (cursos internos, comunicados, informal).	2%
Total Geral	100,00%
A empresa desenvolve algum tipo de atividade para troca de conhecimento entre às áreas?	
Reunião matinal (toda segunda-feira)	52%
Não desenvolve	45%
Outros (informativos, POP's, site, cursos, workshops, softwares, etc.).	3%
Total Geral	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo Vanguarda Agro S.A, 2014.

Quanto às ferramentas de aprendizado oferecidas pela empresa na visão dos funcionários aparecem: Auxílio educação (52%), cursos e treinamentos (44%), biblioteca (2%) e outras ferramentas como fóruns e informativos (2%).

Já as ferramentas para promoção de disseminação de conhecimento aparecem: reuniões de alinhamento (37%), manuais e procedimentos (28%), jornal interno (24%) e outros como cursos internos, comunicados com 2%.

Para proporcionar a troca de conhecimento entre os setores 52% afirmam que a empresa se utiliza da reunião matinal, 45% acreditam que a empresa não estimula esta troca e 3% apontam outras atividades desenvolvidas pela empresa como POP's, site institucional, workshops, cursos, entre outros.

Sugere-se a empresa para complementar e fortalecer os canais de comunicação à implantação de uma intranet com informações sobre os andamentos de negócios, comunicados e informativos, fóruns de discussões e resoluções de problemas. Os próprios funcionários afirmam que se a empresa tivesse uma intranet eles contribuiriam com informações para a rede e ela contribuiria para a disseminação do conhecimento na organização. Assim esta ferramenta agrega e proporciona a consolidação de diversas informações em um único ambiente onde todos os colaboradores tenham acesso.

Tabela 5: Como os colaboradores aprendem

Respostas	%
Coletiva - Através da interação com outras pessoas	65%
Individual e coletiva	19%
Individual - Fazendo (na prática), leituras e cursos online.	16%
Total	100%

Fonte: Pesquisa de campo Vanguarda Agro S.A, 2014.

Quando perguntados sobre a forma como aprendem 65% afirmam que aprendem de forma coletiva através da interação com outras pessoas (conversas, vendo os outros fazendo,

Alternativas para o compartilhamento do conhecimento: estudo de caso de uma empresa do setor de agronegócio

Bruna Tommasini

etc.), 19% aprendem de forma individual e coletiva, 16% aprendem de forma individual (através da prática, leitura, cursos online).

Fleury e Fleury (2012) afirmam que a aprendizagem organizacional é um processo que inicia com o indivíduo, posteriormente vai para o grupo e então chega até a organização, desta forma o compartilhamento e as habilidades coletivas são de grande valia. Desta forma a empresa deve fomentar a aprendizagem individual através de cursos e treinamentos, de forma que este conhecimento possa ser levado ao grupo (por meio de ambientes que propiciem a troca de experiências) e assim se tornar um conhecimento organizacional.

Foi questionado também quanto à incorporação nos processos do conhecimento adquiridos nos cursos, treinamentos, graduação e pós subsidiados pela empresa, onde 20% dos funcionários acreditam que este conhecimento não é incorporado nos processos e 80% dizem que ele é incorporado quando há algum problema a ser solucionado, ou quando há uma nova situação a ser vivenciada.

Analisando o resultado desta questão, sugere-se a empresa que estimule através de procedimentos a incorporação destes conhecimentos nos processos por meio da criação pelos colaboradores de planos de ações ou relatórios com as contribuições que o conhecimento adquirido nos cursos pode ser utilizado na organização como um todo, ou mesmo no setor onde o colaborador trabalha.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando o resultado da pesquisa, percebe-se que a empresa pode melhorar o compartilhamento das informações e conhecimentos buscando solucionar alguns *gaps* que existem entre os setores e entre os líderes com seus liderados. A empresa dispõe hoje de diversas ferramentas de compartilhamento de informações e de aprendizado, porém elas devem ser melhor integradas para maximizar a disseminação e incorporação do conhecimento. A implantação de uma intranet e a criação de espaços como salas de bate-papo que propiciem a troca de informações e adquirir novos conhecimentos.

É importante também que a empresa continue a estimular a busca por conhecimento de forma individual, pois o conhecimento organizacional passa primeiro pelo indivíduo e então, através da troca de experiências, conhecimentos e informações no grupo que ela passa a fazer parte dos processos da empresa.

Este artigo contribui academicamente, pois permitiu a aplicação na prática de diversos

Alternativas para o compartilhamento do conhecimento: estudo de caso de uma empresa do setor de agronegócio

Bruna Tommasini

conceitos adquiridos durante o curso, desenvolvendo a capacidade de observação, a análise crítica, a habilidade de resolução de problemas e também a interdisciplinaridade das áreas da Administração.

As informações coletadas nesta pesquisa proverão a empresa inúmeras informações acerca da forma como ocorre o compartilhamento das informações e conhecimentos na organização, de forma que a empresa possa otimizar suas estratégias de comunicação atingindo de forma mais eficaz seus objetivos e metas organizacionais, o que traz grande satisfação à acadêmica em poder contribuir com o desenvolvimento da organização.

Por fim, sugere-se a realização de novas pesquisas não só no Escritório como também nas outras filiais da companhia, de forma a identificar as demais etapas da gestão e criação do conhecimento, como também a mapear os conhecimentos importantes para o negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, M. T. GROTO, D. A influência na cultura organizacional no Compartilhamento do conhecimento. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte · v. 8 · n. 2 · p. 76-93 · abr./jun. 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/Bruna/Downloads/148-151-1-PB.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2014.

BARROS, G.S.C. **O agronegócio brasileiro**: Perspectivas, desafios e uma agenda para seu desenvolvimento. Piracicaba: ESALQ/CEPEA; Brasília: Especial Agro CEPEA: 2006. Disponível em: <www.cepea.esalq.usp.br/especialagro/EspecialAgroCepea_all.doc> Acesso em: 23 mar 2014.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CASTILLO, L. M.; CAZARINI, E. W. **Conceitos importantes na gestão do conhecimento e a Taxonomia do conhecimento**. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais SIMPOI 2010, XIII, 2010, São Paulo. Anais... São Paulo: FGVSP, 2010.

DAVENPORT e Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional – as experiências de Japão Coréia e Brasil**. – 2. ed. – 12. reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

**Alternativas para o compartilhamento do conhecimento: estudo de caso de uma
empresa do setor de agronegócio**
Bruna Tommasini

GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ICHIJO, Kazuo; KROGH, Georg Von; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação do conhecimento: Reinventando a empresa com o poder na inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

JULLIER, M. **O Viés de Peter Senge e o Paradigma da Gestão do Conhecimento**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-vies-de-peter-senge-e-o-paradigma-da-gestao-do-conhecimento/57337/>>. Acessado em 17 mai 2014.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas Japonesas geram a dinâmica da Inovação**. tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins celeste - Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 20 reimpressão.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. tradução: Gabriel Zide Neto e OP Traduções – 27 ed. – Rio de Janeiro: BestSeller, 2011.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. – 2 ed. – São Paulo: Saraiva, 2012.