

 [10.58876/rbbd.2023.1911870](https://doi.org/10.58876/rbbd.2023.1911870)

O papel das pessoas nos processos de gestão do conhecimento: análise em níveis tático/operacional de uma empresa do agronegócio

The role of people in knowledge management processes: analysis at tactical/operational level of an agribusiness company

Marcos Leandro Oliveira

Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP).
E-mail: marcos21.leandro@gmail.com

Ieda Pelógia Martins Damian

Doutora em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo (USP). Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP).
E-mail: iedapm@usp.br

RESUMO

O desenvolvimento organizacional está diretamente relacionado à maneira como as pessoas estão conectadas com o conhecimento de que precisam, e como elas aplicam esse conhecimento de modo estruturado na organização. A gestão do conhecimento pode ser uma estratégia para as organizações estruturarem o gerenciamento do conhecimento, como uma alternativa para potencializar o desenvolvimento das pessoas e melhorar o desempenho e os resultados organizacionais. Nessa conjuntura, o problema que conduziu o desenvolvimento desta pesquisa foi verificar o papel dos sujeitos organizacionais na gestão do conhecimento em uma organização do agronegócio. O método utilizado foi o Estudo de Caso, para isso, utilizou-se, como instrumento de pesquisa, um questionário aplicado na matriz corporativa da organização, no setor de Recursos Humanos, em nível tático/operacional. Para a análise dos dados pesquisados, foi empregado o método de Análise de Conteúdo e a técnica Análise Categórica. Como resultado, a análise demonstrou que os indivíduos reconhecem que o conhecimento é fundamental para a manutenção e o desenvolvimento do conhecimento organizacional. Na organização pesquisada, as práticas voltadas à geração do conhecimento organizacional são percebidas no ambiente pelas pessoas, haja vista as ações promovidas na busca de criar e compartilhar conhecimentos.

Palavras-chave: Papel das pessoas; Gestão do conhecimento; Organizações do agronegócio.

ABSTRACT

Organizational development is directly related to how people are connected with the knowledge they need, and how they apply this knowledge in a structured way in the organization. Knowledge management can be a strategy for organizations to structure knowledge management, as an alternative to enhance the development of people and improve organizational performance and results. In this context, the problem that led to the development of this research was to verify the role of organizational subjects in knowledge management in an agribusiness organization. The method used was the Case Study, for this, it was used, as a research instrument, a questionnaire applied in the corporate matrix of the organization, in the Human Resources sector, at a tactical/operational level. For the analysis of the researched data, the Content Analysis method and the Category Analysis technique were used. As a result, the analysis showed that individuals recognize that knowledge is fundamental for the maintenance and development of organizational knowledge. In the researched organization, people, given the actions promoted in the search for creating and sharing knowledge, perceive practices aimed at generating organizational knowledge in the environment.

Keywords: Role of people; Knowledge management; Agribusiness organizations.



1 INTRODUÇÃO

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

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

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

De maneira geral, as organizações compreenderam que as pessoas e seus conhecimentos, habilidades e capacidades são muito valiosos, e que a eficácia organizacional depende da capacidade da organização em adquirir, compartilhar, utilizar e armazenar esses conhecimentos de modo estruturado para aproveitar todo potencial da força de trabalho (MCSHANE; GLINOW, 2013).

O conhecimento pode ser definido como um estado mental de uma pessoa, constituído a partir da assimilação de informações, que dominam as ações da própria pessoa, sendo continuamente reestruturado quando novas informações são assimiladas (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008). Conforme Damian e Cabero (2020b, p. 241), “o conhecimento ocupa lugar de destaque nas organizações por contribuir de modo efetivo para a construção de vantagens competitivas sustentáveis”.

Dessa maneira, a Gestão do Conhecimento (GC) pode ser uma estratégia para as organizações que desejam estruturar e gerenciar o conhecimento, como modo de potencializar as ações das pessoas para melhores resultados e gerar novos conhecimentos, pois, “diante da posição estratégica ocupada pelo conhecimento, sua gestão se torna imprescindível para todas as organizações que desejam se manterem e se destacarem em um ambiente de grande competitividade e de mudanças constantes” (DAMIAN; CABERO, 2020a, p. 17).

A GC é um processo dinâmico e sistemático que abrange todos os processos organizacionais que buscam identificar, relacionar e aplicar os conhecimentos essenciais existentes, com o objetivo de elevar o desempenho da organização (HOFFMANN, 2012). Assim, é importante que os conceitos de conhecimento, GC e, o mais importante, o papel das pessoas nesse contexto, façam parte dos processos e estratégias organizacionais.

Diante do contexto apresentado, esse artigo busca analisar a percepção em nível tático/operacional do papel das pessoas nos processos de gestão do conhecimento de uma empresa do setor do agronegócio.

No que diz respeito aos aspectos metodológicos, trata-se de um Estudo de Caso, fundamentado sob três etapas. A primeira etapa corresponde à revisão de literatura a respeito da temática, após, constitui-se na aplicação de um questionário para coleta de dados junto a um grupo em nível tático/operacional do setor de Recursos Humanos de uma organização do setor do agronegócio, e, por fim, a análise dos dados e apresentação dos resultados, feitos pelo método de “Análise de Conteúdo” e pela técnica “Análise Categorical”, com as categorias estabelecidas *a priori*.

2 PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

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

Nesse sentido, a organização que valoriza o conhecimento como ativo e cria condições para gerenciá-lo, pode ter uma efetividade maior nos processos de geração,

transferência e reuso desse ativo, além de melhorar o desenvolvimento de seus produtos e serviços. Além disso, o gerenciamento do conhecimento propicia que organização utilize da melhor maneira possível o conhecimento das pessoas (ALVARENGA NETO, 2008).

Pode-se afirmar que existe uma diversidade de processos organizacionais que precisam de elementos que atuem de uma maneira sinérgica e com capacidade para processar dados, informações e conhecimentos, sendo esses elementos a base para a construção da GC.

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

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.

Existem, de acordo com Davenport e Prusak (1999), dois tipos de conhecimento inseridos nas organizações: o explícito e o tácito. O explícito é aquele formal, claro, que pode ser identificado através dos manuais ou documentos de maneira sistemática. O conhecimento tácito não está descrito nos manuais, é obtido pela experiência de cada pessoa, complexo, difícil de ser sistematizado e formalizado, pois está na mente das pessoas.

A gestão do conhecimento, conforme Hoffmann (2012), é um processo estruturado por ações, que objetiva a organização do conhecimento, de maneira dinâmica e cíclica, que conecta toda organização e procura entender os conhecimentos existentes, relacionando as situações do ambiente para obter o melhor desenvolvimento organizacional. 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 [...]”

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

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

A etapa de criação do conhecimento é o momento no qual as organizações geram ou adquirem, estruturam e processam informações com o objetivo de criar novo conhecimento. Esse novo conhecimento possibilita que a organização melhore seus processos (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 foi denominada modelo SECI ou espiral do conhecimento. O processo da espiral se inicia em um momento de interação entre os sujeitos organizacionais, o que contribui com o compartilhamento das experiências e na maneira de pensar das pessoas, é a socialização; em seguida, provoca diálogo e 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 o processo de aprender fazendo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Portanto, a criação do conhecimento deve fazer parte de um processo sistêmico para que seja adquirido e difundido em toda organização. Dessa maneira, com base nos conhecimentos internos que possui e as experiências individuais, as organizações devem criar um conjunto de iniciativas para aumentar o nível de conhecimento organizacional.

Para Choo (2006), a criação do conhecimento pode ser obtida ao se compartilhar conhecimento tácito, por intermédio da combinação, ou seja, formas mais explícitas do conhecimento, e ainda, através de grupos de trabalhos. Como se percebe, a criação do conhecimento organizacional é um processo que tem início no conhecimento tácito,

presente na mente das pessoas, e, a partir de estímulos por meio de práticas e de interação entre as pessoas e grupos, o conhecimento vai se transformando até se tangibilizar no conhecimento explícito.

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

“Quanto mais o conhecimento for formalizado, mais eficaz será o processo de organização e armazenagem [...]” (PEREIRA, 2002, p. 11). Assim, é fundamental que o conhecimento seja explicitado e codificado, para que se torne mais fácil de ser armazenado (PEREIRA, 2002). Molina e Valentim (2015) defendem que o armazenamento do conhecimento nas organizações possibilita o acesso rápido e com efetividade a informação e ao conhecimento, auxiliando, assim, no desenvolvimento organizacional.

Neves e Cerdeira (2018) destacam a importância e a relevância de se armazenar, de maneira sistemática, contínua e fidedigna, todo conhecimento gerado na organização. Desse modo, prover o armazenamento e o acesso ao conhecimento disperso pode contribuir para a organização no desenvolvimento de capacidades organizacionais como a identificação e a representação das melhores práticas (PARRILLA; OGLIARA; BITTENCOURT, 2017).

Entre os processos de GC, o compartilhamento é um dos principais, uma vez que de nada adianta as organizações criarem e armazenarem conhecimentos se não conseguirem promover a sua partilha. Além disso, convencer as pessoas a compartilhar seu conhecimento com outras talvez seja uma das coisas mais difíceis para os processos de GC (PONCHIROLI; FIALHO, 2005).

O compartilhamento do conhecimento envolve a difusão de informações importantes para a organização, a 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).

Segundo Valentim (2010), é importante que o compartilhamento do conhecimento parta das próprias pessoas, e que não seja apenas algum tipo de determinação feita por parte da organização. As pessoas precisam ter a consciência e perceber que o ato de compartilhar conhecimento pode alavancar melhores resultados não só na organização, mas para todos os colaboradores.

Para Macêdo, Barros e Cândido (2010), o compartilhamento de conhecimento terá mais sucesso e eficácia se for oferecido incentivos adequados as pessoas, principalmente, se souberem que seu conhecimento está sendo aplicado. Portanto, é possível dizer que o processo de compartilhamento de conhecimento precisa de um ambiente organizacional que promova as trocas de experiências, motiva e estimula a confiança entre todas as pessoas na organização, para que percebam e valorizem a importância desse compartilhamento.

Os processos de GC, criação, armazenamento e compartilhamento, podem ser compreendidos como etapas preparatórias, que precisam ser muito bem executadas para a próxima etapa, que se trata do uso e reuso do conhecimento. Todos esses processos só fazem sentido se, de fato, o conhecimento for aplicado e transformado em resultados reais.

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

Nesse sentido, Choo (2006) menciona que tudo vai depender de como a organização trata os resultados atingidos em relação ao cumprimento dos seus objetivos, uma vez que as pessoas vão dar valor ao conhecimento a partir do momento que o conhecimento fizer parte das rotinas e das regras de avaliação que definem o novo conhecimento. Portanto, é fundamental reconhecer as pessoas que aplicam seus conhecimentos para a formação de uma cultura motivadora que faça com que as pessoas acreditem na importância do uso e reuso do conhecimento.

A partir do momento que o conhecimento tenha sido identificado e obtido, as pessoas têm o desafio de usá-lo. Essa etapa do processo de GC precisa focar uma aplicação criativa e inovadora do conhecimento para criar valor à organização. Dessa

maneira, é preciso formatar uma estrutura organizacional com fluxos que possam melhorar a comunicação e o fluxo de conhecimento, planejar 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).

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

Segundo Valentim (2010), o uso do conhecimento no âmbito organizacional é uma questão complexa, com diferentes dimensões, sendo uma delas a cultura. Para a autora, as organizações precisam reconhecer as ações das pessoas de acordo com o modo como aplicam os seus conhecimentos. Para Choo (2006), o uso do conhecimento está relacionado à capacidade da organização em identificar a movimentação do conhecimento interno, explorar o conhecimento externo, usar o conhecimento como um processo social, ter a capacidade para abstrair e avaliar a quantidade, diversidade e a qualidade dos conhecimentos existentes na organização, bem como estimular soluções conjuntas com as pessoas na resolução de problemas, pois isso favorece a criatividade e a inovação pela simples troca de “energias emocionais”.

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

Além dos processos de criação, armazenamento, compartilhamento e uso e reuso do conhecimento, a GC precisa estar apoiada e ser coordenada de maneira sistemática por uma estrutura que tem as pessoas como principal agente de transformação organizacional. Sendo assim, as pessoas, é o componente estratégico fundamental para complementar esse arcabouço de conceitos e possibilitar às organizações uma visão e estrutura de conhecimento que possa transformar o ambiente organizacional.

3 PAPEL DAS PESSOAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

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

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 em favor do fortalecimento do gerenciamento da organização.

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

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

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

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 conhecimento que trazem consequências à organização (CHOO, 2006).

Os comportamentos 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 são refletidos não só no comportamento das pessoas, mas na aprendizagem e na integração de conhecimentos.

Por isso, é preciso uma mudança de comportamento das pessoas e uma nova visão para as organizações, de modo que

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

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

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

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

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

Segundo Inazawa (2009), a cultura organizacional torna um sistema de GC viável, uma vez que é a cultura que possui a capacidade de promover o relacionamento entre as pessoas para que possam socializar seus conhecimentos. Com esse mesmo pensamento, Santos, Damian e Valentim (2019) se posicionam dizendo que a cultura organizacional é um fator crítico de sucesso para implantação da GC em uma organização. As autoras aludem sobre os impactos que a cultura organizacional causa na percepção, sentimentos e nos valores dos indivíduos, modificando suas atitudes e comportamentos. Esclarecem ainda que as organizações precisam estimular e construir o hábito do compartilhamento de dados, informações e conhecimento como uma maneira de trabalhar e desenvolver a cultura.

Percebe-se que a cultura organizacional, em grande parte, molda o comportamento das pessoas, que passam a ter atitudes facilitadoras ou inibidoras para o compartilhamento do conhecimento. Desse modo, é importante que as organizações demonstrem às pessoas como se comportar em relação à GC, apontando novas maneiras de se trabalhar e de interagir.

Com base nessa ideia de que as organizações precisam mostrar novas maneiras de se trabalhar as pessoas, a liderança possui um papel fundamental nesse processo. De acordo com Angeloni (2008), o líder precisa adotar uma comunicação clara e uma escuta ativa, com o objetivo de apoiar as pessoas a fazerem o uso de toda sua capacidade. A autora ressalta ainda que é preciso que o líder proporcione um ambiente que leve as pessoas ao comprometimento do compartilhamento do conhecimento, indispensável ao espírito criativo, a confiança, a expansão das visões pessoais, a formação de modelos mentais e ao processo de aprendizagem organizacional.

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

O líder tem que facilitar as interações e proporcionar energia, qualidade e um ambiente onde as pessoas possam realizar conexões individuais de conhecimento. O líder precisa encontrar o conhecimento necessário e aqueles indivíduos que possuem esse

conhecimento, em outras palavras, o líder precisa fazer o movimento para recontextualização do processo de compartilhamento, criação e uso do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Outro fator importante a ser considerado na construção da GC é a motivação, tendo em vista que ela é 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.

A motivação simboliza a energia interna das pessoas que afeta e direciona os seus objetivos e o que elas buscam, que pode ser percebido pela intensidade, persistência e o comportamento. A intensidade reflete o quanto a pessoa aloca esforço para impulsionar seus objetivos. A persistência mostra a continuidade desse esforço durante o tempo na busca dos objetivos. Quanto ao comportamento, é o resultado dessa combinação que influencia o desempenho das pessoas (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. Além disso, são também necessárias estruturas organizacionais, 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 (INAZAWA, 2009).

Hoffmann (2011) aponta que para suportar os processos de GC, é preciso o 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. Segundo a autora, o desafio da GC está em:

[...] observar os vários subsistemas de uma organização, tais como entender que processos/procedimentos são importantes, [...]; coordenar as soluções entre as várias tarefas na organização; direcionar a comunicação às diversas unidade da organização; definir as etapas do planejamento das atividades de um processo; estabelecer medidas de desempenho (produtividade); avaliar o aprendizado e

tomar medidas preventivas ou corretivas no desempenho de um processo (HOFFMANN, 2011, p. 147).

Como se observa, as pessoas conjugam diversos elementos que são imprescindíveis para GC organizacional. Suas bases e princípios estão fundamentados principalmente na cultura, no comportamento das pessoas e nas estratégias que a organização utiliza para possibilitar um ambiente, colaborativo, motivador e de aprendizagem. Diante do exposto, o Quadro um apresenta algumas características que afetam as pessoas e influenciam na construção de processos de GC.

Quadro 1 – Características que afetam as pessoas e influem nos processos de GC

Servin e De Brun (2005)	Chiavenato (2021)
Atividades base	Atividades base
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas precisam reconhecer a importância e os benefícios do conhecimento; • As organizações precisam tornar o compartilhamento do conhecimento parte formal das responsabilidades das pessoas; • É preciso desenvolver relacionamentos, uma vez que as pessoas somente confiam em quem elas conhecem; • As organizações precisam educar e treinar as pessoas, desenvolvendo suas habilidades para criar, encontrar, compartilhar e usar conhecimento, mostrando que conhecimento é mais valioso e o que se espera delas; • É essencial identificar pessoas que possam ser referências no compartilhamento do conhecimento, reconhecer e recompensá-las publicamente, para que incentive outros a mudar seu comportamento de forma natural na organização; • As estruturas organizacionais, os processos e a tecnologia não podem impor barreiras que dificultem o compartilhamento do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos claros da gestão do conhecimento: traz a pessoa para a realidade, o mundo em que vive, o que quer viver e o conhecimento que é preciso criar e buscar; • Relacionamentos interpessoais: o estímulo que a pessoa possui para prática do compartilhamento do conhecimento tácito, a facilidade que tem para formação e explicação de conceitos, a criação de protótipos e o nivelamento de conhecimento; • Atividade do conhecimento: capacidade que a pessoa possui em capitalizar e incentivar a criação do conhecimento; • Percepção do contexto organizacional: saber reconhecer o ambiente, ou melhor, a cultura organizacional, identificando as oportunidades para compartilhamento do conhecimento; • Olhar global: ter uma visão sistêmica para difundir o conhecimento por toda a organização, quebrando principalmente as barreiras hierárquicas.

Fonte: Elaboração própria (2022).

Em síntese, os indivíduos são os principais agentes de transformação do ambiente organizacional voltados ao gerenciamento do conhecimento, devido à sua capacidade de criar e compartilhar conhecimento. Porém, suas capacidades e habilidades individuais podem sofrer interferência pessoais e organizacionais (percepções pessoais, cultura, crenças e valores), e, desse modo, afetar de maneira positiva ou negativa a criação do conhecimento.

4 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa é de natureza qualitativa, com características descritiva e exploratória. Quanto aos aspectos da investigação e os procedimentos metodológicos, foi utilizado o estudo de caso. Para Triviños (1987), o estudo de caso tem por objetivo fornecer um conhecimento aprofundado de uma determinada realidade, e os seus resultados permitem formular hipóteses para o encaminhamento das questões da pesquisa.

Esta pesquisa fundamenta-se em três etapas. A primeira etapa corresponde à revisão de literatura a respeito da temática da qual se pode extrair e sintetizar as informações e os conceitos relevantes e necessários para as discussões e delimitações teóricas da pesquisa. Nesse estudo, a revisão bibliográfica foi constituída por meio da construção de um referencial teórico sobre GC, processos da GC, GC nas organizações e pessoas nos processos de GC, de maneira a sustentar a parte prática da pesquisa.

Quanto à segunda etapa, constitui-se na formulação de documentos padronizados (questionário) e coleta de dados. A pesquisa de campo avaliou uma organização que atua no segmento do agronegócio, em específico ao nível tático/operacional do setor de Recursos Humanos (RH) de uma de suas unidades. O Quadro dois projeta os sujeitos que participaram respondendo o questionário ou participando das entrevistas.

Quadro 2 – Sujeitos da pesquisa – Nível tático/operacional.

Cargo	Quantidade
Analista folha pagamento SR	1
Assistente administrativo II	1
Analista remuneração JR	1
Analista t & d seleção PL	1
Analista jurídico JR	1
Analista t & d seleção SR	1
Analista remuneração PL	1
Engenheiro segurança do trabalho	1
Técnico segurança do trabalho	3
Médico do Trabalho	1
Auxiliar de Serviços Gerais I	1
Analista benefícios PL	1
Analista comunicação JR	1
Analista comunicação PL	2
Analista adm. pessoal PL	1
Assistente administrativo III	1
Analista adm. pessoal JR	1

Auxiliar de enfermagem do trabalho	1
Técnico em enfermagem do trabalho	1
Enfermeira do trabalho	1
Cozinheiro	5
Motorista de Ambulância	1
Total	29

Fonte: Elaboração própria (2021).

A pesquisa utilizou um questionário como instrumento de coleta de dados. O objetivo foi interrogar os indivíduos que compõem os sujeitos da pesquisa, com uma abordagem pré-definida que pudesse extrair respostas por meio de perguntas fechadas. Segundo Gil (2008), questionário é um conjunto de questões que são respondidas pelo informante, constituindo um meio ágil na obtenção de informações.

Dessa maneira, o questionário se propôs a analisar a percepção dos funcionários às práticas de GC, o reconhecimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento, o incentivo e a valorização do conhecimento na organização, e a disponibilização de estruturas que contribuem com as práticas de GC. O questionário ficou disponível para ser respondido entre os dias 18 e 25/03/2022. Vale ressaltar que o questionário foi desenvolvido e disponibilizado em plataforma *Web* do *Google Forms*, e acesso pelo link <https://forms.gle/XdeUpqDnWHgBmZ3J9>, para que fosse respondido de maneira *on-line*, ou seja, um recurso eletrônico que objetivou facilitar aos respondentes, pois poderiam utilizar tanto um computador, notebook, ou mesmo responder as questões via aparelho celular.

Haja vista que foi utilizada a escala *Likert* para obter as respostas, efetuou-se a somatória dos valores dos resultados de cada questão em cada categoria, para analisar o resultado global, destacando-se algumas questões para contribuir com os resultados. O questionário na Escala de *Likert* foi organizado em cinco classes, utilizando as escalas: 1) Concordo totalmente; 2) Concordo; 3) Indiferente; 4) Discordo; 5) Discordo totalmente.

O questionário foi construído com 44 questões, ordenadas e agrupadas em cinco categorias. Procurou-se limitar a sua extensão e o seu envio aos sujeitos da pesquisa foi acompanhado de instruções que destacavam a sua importância e os objetivos da pesquisa.

Foram respondidos dezesseis (16) questionários, de um total de vinte e nove (29), que abrange os sujeitos do universo da pesquisa, e podem ser acessados pelo link https://docs.google.com/forms/d/1fpmgDxeTxpUHjiRnigqQQM_grUtz6v5XVGOmgNfQ

cSM/edit, ou seja, 55% do público-alvo respondeu as questões, número considerado expressivo, o que contribuiu para uma análise mais profunda, e bem detalhada das práticas dos processos de GC na organização.

Por fim, a terceira etapa se concentra na análise dos dados, apresentação e discussão dos resultados. Com as informações obtidas após a coleta dos dados e com o resultado do questionário, 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). Além disso, objetivando resolver as questões da pesquisa, aplicou-se dentro desse método de análise de conteúdo, a técnica “Análise Categorial”, de Bardin (2011), com as categorias estabelecidas *a priori*, para analisar os dados coletados.

Na formação das categorias, buscou-se atentar a todos os aspectos supracitados, uma vez que essa classificação se pautou na literatura abordada e levou em consideração as principais perspectivas que impactam nos processos de GC em organizações. Assim, optou-se pela criação de cinco categorias de análise, baseadas nos objetivos propostos por esse estudo quanto ao papel das pessoas nos processos de GC organizacional, com as seguintes categorias: 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.

5 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

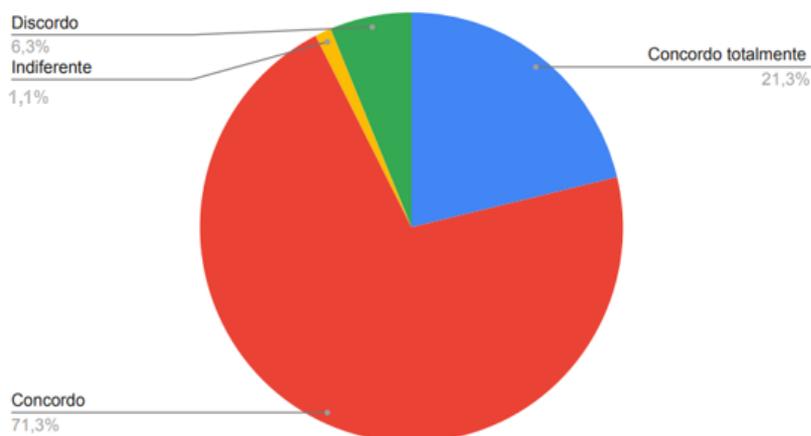
Referente à análise dos dados coletados com o questionário destinado ao nível tático/operacional, cabe ressaltar que cada categoria contou com um número específico de questões para que pudessem representar e interpretar o sentido das categorias. As questões definidas buscaram identificar informações que dizem respeito à criação do significado do conhecimento para a organização, papel das pessoas e sua influência na GC, fatores que influenciam os processos de gestão de conhecimento e as estratégias direcionadas à GC existentes na organização.

A categoria criação de significado teve por objetivo identificar o quanto as pessoas percebem e reconhecem a importância do conhecimento para a organização. Além disso, se as práticas que a organização promove procuram fazer com que as pessoas acreditem

que o conhecimento é um recurso para proporcionar transformações no ambiente organizacional.

Nessa categoria foram aplicadas cinco questões com o objetivo de se compreender a criação de significado. O Gráfico um apresenta os resultados em relação à criação de significado.

Gráfico 1 – Categoria - Criação de Significado.



Fonte: Elaboração própria (2022).

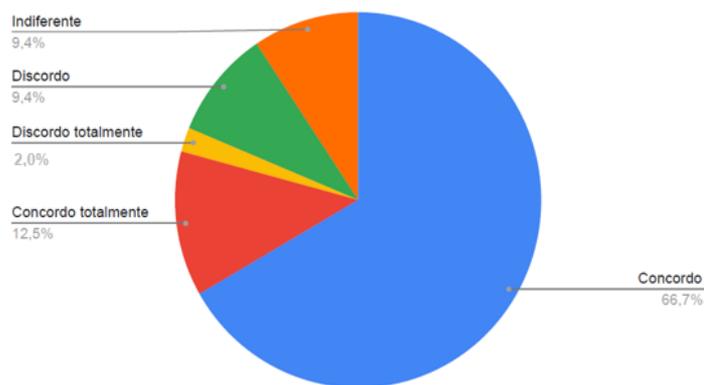
De acordo com o Gráfico um, para a maioria dos respondentes, ou seja, 71,3% concordam e reconhecem que o conhecimento é fundamental para a organização. O resultado mostra ainda que as pessoas percebem e acreditam no conhecimento como um recurso que pode solucionar problemas, melhorar processos, e possibilitar novas ideias e inovações.

Além disso, o resultado evidencia que as ações e práticas que a organização vem implementando estão contribuindo para que o conhecimento seja reconhecido como um ativo importante para o seu negócio. Contribui ainda com esse entendimento 21,3% das respostas que dizem concordar totalmente que o conhecimento tem valor e significado para as pessoas e para a organização. Em menor número, 6,3% das pessoas discordam e não têm essa percepção sobre a importância do conhecimento, e 1,1% se dizem indiferentes quanto ao significado do conhecimento.

No que diz respeito ao papel das pessoas na organização, essa categoria, buscou entender, através do questionário, a sua participação direta no contexto organizacional e

na GC. O Gráfico dois apresenta os resultados em relação ao papel das pessoas na organização.

Gráfico 2 – Categoria – Papel das pessoas na organização.



Fonte: Elaboração própria (2022).

O Gráfico dois mostra que as pessoas se veem com um papel relevante no contexto organizacional. As ações organizacionais que podem caracterizar esse sentimento de importância, de acordo com Goleman *et al.* (2018), são a valorização, o respeito, a participação nas decisões, a confiança e o reconhecimento da organização de que as pessoas são as únicas capazes de trazer desenvolvimento organizacional.

Pelo resultado apresentado, pode-se perceber que organização vem aplicando práticas que possibilitam a construção de um ambiente em que as pessoas se sentem importantes, uma vez que 66,7% dos entrevistados se posicionaram de maneira positiva em relação a essa questão. Além desses, 12,5% concordam totalmente que as pessoas têm influência e podem atuar de maneira direta, contribuindo de algum modo.

Uma parte dos respondentes divergem dessa opinião e entendem que a organização não possibilita espaço para que os funcionários participem das decisões, pois 9,4% discordaram, e 2,0% discordaram totalmente. Além disso, os resultados mostraram que 9,4% dos respondentes se posicionaram indiferentes ao assunto.

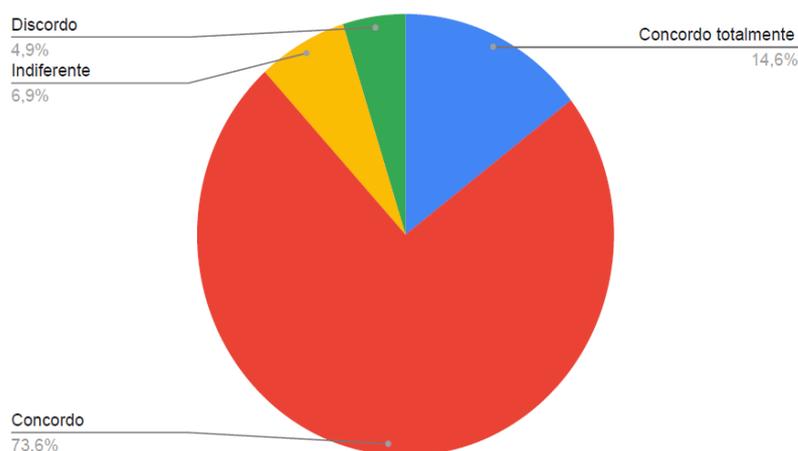
O que se pode perceber quanto a essa categoria é que quando perguntado em uma das questões se a organização envolve os funcionários nas tomadas de decisão, 87,5% dos

entrevistados disseram que concordam ou concordam totalmente que organização propicia essa participação, o que levou a esse resultado positivo e favorável.

Esse resultado positivo mostra o modo como os indivíduos agem e influenciam na organização, uma vez que, um ambiente positivo é essencial e contribui para a GC, como destaca Valentim (2010).

Na categoria que trata da influência das pessoas nos processos de GC, foram elaboradas nove questões que procuraram verificar as contribuições das pessoas nos processos de GC e a cultura voltada a valorizar o conhecimento organizacional. O Gráfico três apresenta os resultados em relação à influência das pessoas nos processos de GC.

Gráfico 3 – Categoria – Influência das pessoas nos processos de GC.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Quanto à influência das pessoas nos processos de GC, o questionário evidenciou que elas acreditam que contribuem com o conhecimento organizacional, uma vez que o resultado somado entre aqueles que concordam e os que concordam totalmente representou 88,2%. Cabe destacar, nas palavras de Guevera e Dib (2007), que a influência das pessoas ocorre mediante as interações entre elas, uma vez que determinam padrões e naturalmente produzem consequências na evolução das pessoas.

De acordo com a literatura estudada, alguns padrões evidenciam as pessoas que atuam com a intenção de criar e compartilhar seus conhecimentos, aos quais entre eles estão a capacidade do indivíduo em identificar a necessidade e a importância do conhecimento, ser objetivo na criação de novos conhecimentos, identificar as fontes de

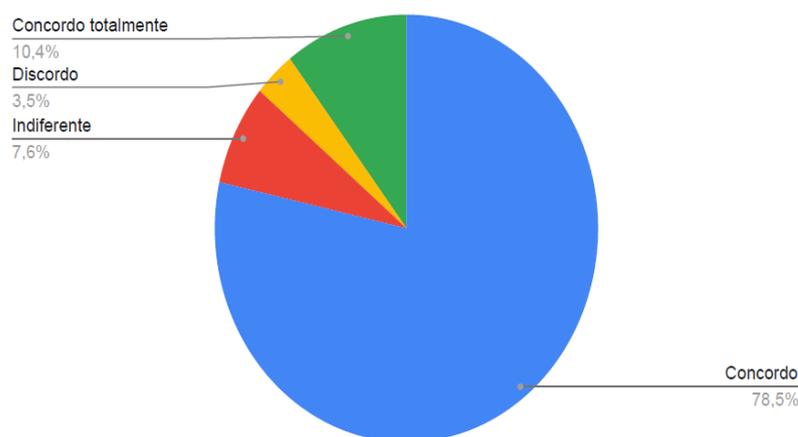
conhecimentos e fazer o uso do conhecimento de modo colaborativo, características apontadas como essenciais para as pessoas que influenciam outras e podem transformar o conhecimento organizacional.

Nesse sentido, uma questão abordou se as pessoas sabiam acessar, buscar e gerar conhecimento, obtendo a concordância de 81,2% dos respondentes, o que pode evidenciar que a organização fornece contexto apropriado para promover e facilitar os processos de GC, circunstâncias essas consideradas essenciais, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), para o desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.

O resultado mostra também que a cultura da organização atua com uma proposta de valorização do conhecimento, uma vez que identificou que na percepção das pessoas, acontecem processos de criação, compartilhamento e uso dos conhecimentos, além de reconhecimento e incentivos para promover o conhecimento organizacional.

No que diz respeito aos aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC, essa categoria procurou verificar quais são os elementos da estrutura organizacional que apoiam a GC. Fizeram parte dessa categoria nove questões para a formulação da análise. O Gráfico quatro apresenta os resultados em relação a esses aspectos organizacionais.

Gráfico 4 – Categoria - Aspectos gerais ou organizacionais que influenciam a GC.



Fonte: Elaboração própria (2022).

O resultado do Gráfico quatro mostra que o conjunto dos elementos institucionais e individuais estão influenciando o contexto organizacional de maneira positiva. Desse

modo, pode-se entender que as estruturas organizacionais possuem a capacidade para criar condições e situações que possam favorecer a GC. Exemplos dessas estruturas são as físicas (arquitetura predial), o organograma organizacional e o funcional (áreas, departamentos, hierarquia), a maneira como estão alocados os recursos financeiros, tecnológicos, equipamentos, dentre outros.

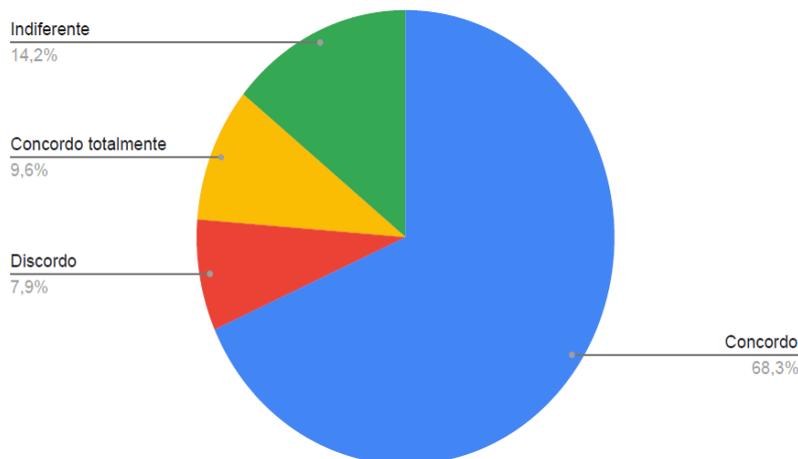
Se ampliar ainda mais o nível de percepção favorável que as pessoas têm da organização, pode evidenciar uma organização flexível, menos hierárquica, que envolve as pessoas nos processos decisórios, que propicia a capacitação e o desenvolvimento profissional.

Segundo o resultado dessa categoria, 78,5% concordam que a organização tem proporcionado estrutura e apoio para que as pessoas possam transformar o seu conhecimento em conhecimento para a organização. Nesse mesmo entendimento, 10,4% concordam totalmente com essa questão, ampliando ainda mais o nível de percepção favorável que as pessoas têm da organização.

Por fim, pode-se afirmar que as estruturas organizacionais têm definida as práticas e os comportamentos desejados em função de seus objetivos, e se apropria das experiências das pessoas, do uso de metodologias, políticas, regras, procedimentos e técnicas aprendidas como uma maneira de potencializar o conhecimento e favorecer a GC.

O principal objetivo da última categoria foi identificar quais estratégias a organização utiliza para garantir que o conhecimento possa ser reconhecido como um ativo igual a qualquer outro recurso que possui, ou seja, o vínculo das estratégias organizacionais aos processos de GC. Para isso, foram aplicadas quinze questões com o objetivo de se compreender o cenário organizacional. O Gráfico cinco apresenta os resultados em relação a essas estratégias organizacionais.

Gráfico 5 – Categoria – Estratégias organizacionais voltadas à GC.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Na categoria quatro, pode se observar que as estruturas organizacionais possuem a capacidade de promover ações para favorecer os processos de GC. Por outro lado, as estruturas precisam ser administradas de modo eficiente e estrategicamente bem aplicadas.

De acordo com a literatura estudada, a elaboração de estratégias organizacionais para planejar a abordagem para o conhecimento precisa de ferramentas, instrumentos, ações e práticas que apoiam e regulamentem, por meio de suas estruturas físicas, lideranças, tecnologias, processos formais, enfim, vários aspectos que já foram citados.

Conforme o Gráfico cinco, as pessoas reconhecem que a organização está aplicando algumas estratégias com o intuito de viabilizar que o conhecimento das pessoas se transforme em ideias, inovações e soluções para a resolução de problemas. Entre as pessoas que concordam e concordam totalmente, o índice chega a 77,9% de respostas positivas que mostram que as estratégias fazem parte do contexto organizacional. Aqueles que discordaram e permaneceram indiferentes, somados, contam 22,10%.

É importante destacar algumas questões que fazem parte dessa categoria e que foram fundamentais para compor o resultado. Uma das questões foi identificar se a organização está fazendo uso de estratégias para a interação com outras organizações, com o objetivo de compartilhar inovações e ideias para o desenvolvimento de seus processos, onde 81,2% das pessoas que responderam concordaram e concordaram totalmente que a organização vai em busca de parcerias, com o objetivo de se obter

produtos inovadores. Essa questão corrobora com Bukowitz e Williams (2002), quando mencionam que as organizações precisam formar parcerias umas com outras como um modo de propiciar a inovação.

O resultado mostrou ainda que a organização vê como estratégias organizacionais voltadas a GC, a aplicação das tecnologias nos processos organizacionais, utilização de programas de incentivos e reconhecimento de funcionários que contribuem com ideias e inovações, e a disseminação do conhecimento interno de modo que todas as pessoas tenham acesso fácil e ágil.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a investigar e analisar, de maneira sistemática, a atuação das pessoas nos processos de GC no contexto organizacional de uma empresa do setor do agronegócio. Além disso, responder como as pessoas dessa organização entendem as práticas de GC.

O estudo pautou-se em analisar o referencial teórico quanto aos aspectos e aos conceitos que dizem respeito a criação de significado para construção de conhecimento, papel das pessoas nas organizações, influência das pessoas na GC, os aspectos e as estratégias organizacionais para GC.

Observa-se que as pessoas são as principais responsáveis para se efetuar mudanças no âmbito organizacional, isso devido à sua capacidade de criar e compartilhar conhecimentos. No entanto, as organizações precisam estar atentas ao ambiente organizacional, uma vez que podem sofrer interferências de fatores como cultura, crenças, valores, tecnologias, lideranças, e, assim, afetar os processos de GC. As organizações precisam estar atentas as características que afetam as pessoas e influenciam nos processos de GC para que as pessoas possam reconhecer a importância e os benefícios do conhecimento.

Percebeu-se no estudo que a organização possui uma cultura favorável aos processos de GC, uma vez que possui diversas ações que incentivam a busca do conhecimento. Constatou-se que as iniciativas organizacionais para promover o conhecimento contribuíram para a percepção das pessoas em relação ao papel do conhecimento para a organização.

Na criação de significado do conhecimento organizacional, são fundamentais ações, motivações e exemplos reais de reconhecimento à importância do conhecimento que devem partir da alta liderança para poder contagiar os demais níveis da organização.

A definição de papéis e responsabilidades para GC precisa estar presente nas orientações e nas recomendações de cargos e funções das organizações.

Verifica-se que a cultura organizacional, por meio das estruturas funcionais, processos e tecnologias, apoia a aplicação das práticas estabelecidas, que tem por objetivo desenvolver o conhecimento nas pessoas e transformar em valor para a organização. Observou-se que os fatores influenciadores de GC como a cultura, lideranças, tecnologias, estruturas organizacionais físicas e funcionais e a motivação, são elementos que a organização têm como estratégicos para o seu desenvolvimento e para sua capacidade para se manter competitiva.

Com isso, pode-se perceber que as pessoas têm a consciência do valor intelectual que a organização propicia, gerando um comprometimento coletivo que leva à criação, ao compartilhamento e uso do conhecimento.

Por fim, sugere-se a ampliação da pesquisa com vistas a identificar e analisar o impacto da GC na gestão da criatividade e inovação organizacional quando se aplica a gestão do conhecimento de modo estruturado.

REFERÊNCIAS

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

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

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

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, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 25, p. 1-21, 2020.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. . 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.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriel Almendra. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

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

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.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel *et al.* **Gerenciando pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

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.

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.

MCSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

MOLINA, Letícia Gorri; VALENTIM Marta Lígia Pomim. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 147-169, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5298299>. Acesso em: 15 set. 2021.

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. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NUNES, Vanessa Tavares; SANTORO, Flávia Maria; BORGES, Marcos R.S. Um modelo para gestão de conhecimento baseado em contexto. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS COLABORATIVOS (SBSC), 27., 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2007. p. 69-82. Disponível em: https://www.ime.usp.br/~gerosa/proceedings/SBSC2007/anais_SBSC2007.pdf#page=77. Acesso em 12 jan. 2022.

PAGLIUSO, Antonio Tadeu; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Tuais. **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PARRILLA, Franciele Aline; OGLIARA, Márcio; BITTENCOURT, João Paulo. Sessão especial - Fast Track SEMEAD: Potencialidades e desafios na articulação entre a memória e a aprendizagem organizacional: o Centro de Memória Bunge. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 325-335, out./dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.07.004>. Acesso em: 15 set. 2021.

PEREIRA, Heitor José. Bases Conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. *In*: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2002. p. 1-20. Disponível em: <http://www.nota10.com.br/notas/bases.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.

PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, Mario. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**: fundamentos, metodología y praxis. Espana: Ediciones Trea, 2008. E-book.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista da Fae**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 127-138, jan./jun.

2005. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/381>. Acesso em: 04 out. 2021.

PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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.

SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli dos; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 29, n. 1, p. 51-66, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590>. Acesso em: 27 jun. 2021.

SERVIN, Géraud; DE BRUN, Caroline. **ABC off knowledge management**. England: NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library. 2005. E-book.

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. Acesso em: 05 nov. 2021.

VENTURA, Rita de Cássia Martins de Oliveira; NASSIF, Mônica Erichsen. Poder e compartilhamento da informação: relações e implicações na arena política organizacional. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 9-35, maio/ago. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.19132/1808-5245222.9-35>. Acesso em: 04 out. 2021.

Recebido em: 13 de setembro de 2022
Aprovado em: 16 de julho de 2023
Publicado em: 03 de setembro de 2023