

## **O papel do contexto capacitante na construção do conhecimento organizacional em empreendimentos rurais**

**FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA**

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)  
professorfrederico@yahoo.com.br

**LEONORA DA CUNHA DUARTE**

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)  
leonoracduarte@gmail.com

**ANA MARIA FERREIRA DA COSTA**

FPL  
anamfdacosta@gmail.com



## **O PAPEL DO CONTEXTO CAPACITANTE NA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPREENDIMENTOS RURAIS**

### **Resumo**

Em função da importância da capacitação para o conhecimento e seu impacto estratégico na criação de valor para as organizações, além de ampliar o estudo sobre o tema e sua aplicação para o desenvolvimento do agronegócio, buscou-se levantar a realidade da criação do conhecimento e do contexto capacitante organizacional na realidade dos empreendimentos rurais. Para alcançar tal objetivo, foi realizada pesquisa do tipo descritiva, com abordagem quantitativa, através da pesquisa de campo junto a empreendimentos usuários de um sistema de gestão informatizada. A partir dos modelos de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001), aplicou-se um questionário do tipo *survey*, cujos principais resultados verificaram que a maioria dos respondentes compreende o conceito de conhecimento organizacional e possuem comportamento de busca de informação visando contribuir para a construção de novos conhecimentos. Todavia, a prática de registro e compartilhamento de informações nas organizações pode ser melhorada, sendo possível inferir que a socialização do conhecimento está carente de práticas. Como conclusões mais relevantes, verificou-se um potencial para a melhoria individual dos profissionais, no tocante à habilidade pessoal para a criação de conhecimento e na melhoria do apoio para a construção do conhecimento em grupo.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Criação de Conhecimento Organizacional; Contexto Capacitante; Condições Capacitadoras.

### **Abstract**

Due to the importance of training for knowledge and its strategic impact on the creation of value for organizations, in addition to expanding the study on the theme and its application to the development of agribusiness, it was sought to raise the reality of knowledge creation and organizational context in the reality of rural enterprises. To reach this objective, a descriptive type research was carried out, with a quantitative approach, through the field research with enterprises using a computerized management system. Based on the knowledge creation models of Nonaka and Takeuchi (1997) and Von Krogh, Nonaka and Ichijo (2001), a survey questionnaire was applied, which main results verified that most respondents understand the concept of organizational knowledge and have information search behavior aiming to contribute to the construction of new knowledge. However, the practice of registering and sharing information in organizations can be improved, and it can be inferred that the socialization of knowledge is devoid of practices. As most relevant conclusions, the research verified that there is a potential for the individual improvement of the professionals, regarding the personal ability to create knowledge and the improvement of support for the construction of group knowledge.

**Keywords:** Knowledge Management; Organizational Knowledge Creation Models; Enabling Context and Conditions.



## 1 Introdução

O dinamismo do mercado e o acirramento da concorrência tornam necessário que as organizações se posicionem constantemente a fim de aumentarem sua competitividade. Nesta ótica, o conhecimento configura-se como um novo parâmetro para a análise e a gestão organizacional. Urge, portanto, que as organizações facilitem contextos favoráveis ao processo de criação e compartilhamento de conhecimento.

Gerenciar recursos intangíveis, como o conhecimento, em um ambiente de negócios competitivo, dinâmico e com elevado grau de incerteza, propicia às organizações condições fundamentais para a sobrevivência e um melhor desempenho nos seus resultados. Investir em conhecimento não é apenas desejável, é imprescindível e estratégico para que a organização aumente seu valor (Terra, 2001).

Mafra Pereira (2005) ressalta que marcas, ideias, processos e conhecimento interno, que são ativos intangíveis, são capazes de criar valor adicional para a organização porque cada indivíduo tem um potencial singular de contribuição, sendo um recurso de difícil imitação por parte de concorrentes.

O conhecimento provém de uma informação armazenada em função da experiência ou da aprendizagem de determinado indivíduo. Para Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2001), as empresas devem, ao invés de tentarem gerenciar o conhecimento, focar na capacitação para o conhecimento, o que implica em atividades organizacionais que tenham impacto positivo na criação do conhecimento. Para atingir seus objetivos, as organizações necessitam fomentar e assegurar a criação de novos conhecimentos de forma sistemática e contínua.

O conhecimento organizacional é constituído por dois componentes principais: as formas de interação do conhecimento e os níveis de criação do conhecimento. Nonaka & Takeuchi (1997) destacam que as condições favoráveis para criação do conhecimento organizacional passam por um processo denominado SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) e demandam um contexto físico, virtual e mental, no qual o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado.

Um contexto apropriado para o surgimento do conhecimento organizacional está relacionado a um conjunto geral de atividades organizacionais que impactam de maneira positiva na criação do conhecimento. Conforme Pereira, Mafrá Pereira, Vasconcelos & Ferreira (2015), este é o ambiente ideal para o desenvolvimento de vantagem competitiva, também com base no aspecto humano e na boa comunicação interna e externa à organização.

O Brasil situa-se, no contexto atual, como celeiro mundial em termos de agronegócio. Fatores como clima diversificado, chuvas regulares, energia solar abundante e disponibilidade de água doce fazem com que o país tenha uma vocação natural para a agropecuária (MAPA, 2017). Portanto, em função do seu importante papel no desenvolvimento econômico e social do país, é fundamental que os gestores de empreendimentos rurais busquem a melhoria na gestão estratégica do conhecimento organizacional.

Em função da importância da capacitação para o conhecimento e seu impacto estratégico na criação de valor para as organizações, além de ampliar o estudo sobre o tema e sua aplicação para o desenvolvimento do agronegócio, buscou-se levantar a realidade da criação do conhecimento e do contexto capacitante organizacional na realidade dos empreendimentos rurais. A pesquisa foi aplicada em empreendimentos rurais, usuários de um sistema de gestão informatizada, e teve como foco específico identificar o conhecimento e a habilidade pessoal dos respondentes para a criação do conhecimento, bem como verificar a existência da socialização do conhecimento, das condições capacitadoras para a geração do conhecimento e de um contexto capacitante.

Além desta parte inicial que contextualiza a importância estratégica da Gestão do Conhecimento (GC) para o agronegócio, são abordados no referencial teórico os conceitos



principais da GC, da construção do conhecimento organizacional e dos modelos de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e de Von Krogh, Nonaka & Ichijo (2001). Na sequência, a metodologia adotada para a pesquisa é descrita, seguida da análise descritiva dos resultados levantados. As conclusões e considerações finais do estudo encerram o conteúdo.

## 2 Referencial Teórico

De acordo com Barbosa, Sepulveda & Costa (2009), “informação” e “conhecimento” têm significativa importância para a eficácia e eficiência das organizações atuais, porque o conhecimento tem sido encarado como um novo recurso econômico e o trabalhador do conhecimento como importante ativo.

Venkitachalam & Bosua (2014) corroboram com tal assertiva ao afirmarem que o conhecimento, como um recurso estratégico da organização, tornou-se de grande significância no presente ambiente competitivo. Para obter vantagem competitiva, segundo os autores, o conhecimento deve ser aproveitado e mobilizado efetivamente nas organizações. Colaboradores experientes e talentosos são, geralmente, considerados como um importante recurso de conhecimento, o que constitui o capital humano de uma organização. Por isso, torna-se primordial e valioso compreender como é possível criar condições para a criação do conhecimento e sua gestão.

### 2.1 Gestão do Conhecimento (GC)

O conhecimento é um importante recurso organizacional, cuja aplicação tem o potencial de gerar novos conhecimentos. Isto é, o conhecimento pode ser reconfigurado em uso como também combinado e recombinado para gerar novos conhecimentos. Uma vez criado, o conhecimento pode ser articulado, compartilhado, armazenado e contextualizado novamente para produzir opções para o futuro (Aktharsha, 2011).

Para uma organização se preparar para mudanças inesperadas, como uma possível desvalorização dos seus atuais conhecimentos ou até mesmo a perda da utilidade de seus produtos ou serviços, por entrada da concorrência no mercado, o equilíbrio entre estratégias de avanço e de sobrevivência torna-se fundamental. Neste contexto, o eficaz e eficiente gerenciamento do conhecimento deve ser uma meta constante (Silva, Vasconcelos, Jeunon & Duflot, 2016).

Para Von Krogh, Nonaka & Ichijo (2001), a eficácia de um programa de GC está na percepção de que o conhecimento não é privilégio de especialistas ou qualquer outra categoria funcional. A organização criadora de conhecimento se beneficia com a mobilização da criatividade e da inovação de todos os membros da organização com base em um contexto capacitante amplo.

A GC constitui-se da combinação de aspectos tecnológicos, estruturais, humanos, culturais e comportamentais. É uma abordagem através da qual as organizações do conhecimento podem aprender, evoluir, cooperar e competir utilizando, para isso, um processo que permita a captação e transformação do conhecimento presente em seu interior e em seu ambiente (Terra, 2001). Dessa forma, a GC constitui-se em uma mudança de paradigma gerencial e não apenas de ferramentas, o que coloca o aprendizado contínuo como estratégia capaz de gerar competitividade e demanda um aprofundamento do significado de aprender no ambiente de trabalho.

O gerenciamento do conhecimento organizacional trata-se, de fato, do gerenciamento do contexto e das condições nas quais o conhecimento pode ser criado, compartilhado e disponibilizado para uso com o objetivo de atingimento das metas organizacionais (Choo & Alvarenga Neto, 2010).



## 2.2 Construção do Conhecimento Organizacional

Conforme Nonaka & Takeuchi (1997), os níveis de criação do conhecimento passam pelo conhecimento individual, grupal, organizacional e interorganizacional. A criação do conhecimento organizacional ocorre através de uma estrutura conceitual básica que contém duas dimensões – epistemológica e ontológica. Na ontológica, o conhecimento é criado por indivíduos e, por isso, as organizações precisam investir nas pessoas, proporcionando ambiente propício para tal. Para delinear a dimensão epistemológica, os autores abordam o conceito de conhecimento tácito (mais pessoal) e de conhecimento explícito (codificado). A criação de conhecimento, portanto, é um processo interativo entre os membros da organização, que diz respeito à experiência física e à tentativa e erro para a geração de modelos mentais que culminam no aprendizado. Os autores asseveram ainda que a criação de conhecimento organizacional é a capacidade que uma organização tem de gerar conhecimento formal a partir de conhecimento pessoal, para posteriormente disseminá-lo e incorporá-lo aos seus processos de negócios.

Segundo Von Krogh, Nonaka & Ichijo (2001), a construção do conhecimento organizacional implica ciclos de práticas, experimentação, reflexão e síntese para a geração de retorno e potencialização de talentos, aprendizado, inovação e competitividade.

Com o objetivo de pesquisar sobre a realidade da criação do conhecimento e do contexto capacitante em empreendimentos rurais, a seguir são descritos modelos de criação do conhecimento organizacional propostos pelos autores supracitados. O referencial serviu de arcabouço para a estruturação do questionário aplicado na pesquisa e para a análise dos resultados obtidos.

## 2.3 Modelos de Criação de Conhecimento Organizacional

O modelo de Nonaka & Takeuchi (1997) é baseado na conversão de conhecimento, realizada em quatro etapas (socialização, externalização, combinação e internalização) que gera um movimento em espiral, no qual o conhecimento tácito individual (mobilizado pela organização) interage com o conhecimento explícito. A partir das etapas de conversão do conhecimento, o fluxo vai ampliando-se para escalas cada vez maiores, envolvendo outros níveis e setores da organização. Os autores propõem ainda cinco condições capacitadoras para criação do conhecimento organizacional, que participam do processo de espiral do conhecimento: intenção; autonomia; flutuação e caos criativo; redundância e variedade de requisitos. Tais condições desempenham um papel central na criação do conhecimento e, para que este processo perdure, as condições capacitadoras devem ser constantemente atualizadas.

Ainda sobre o modelo de Nonaka & Takeuchi (1997), ele é composto de cinco fases integradas e que agem em ciclos de acordo com a espiral do conhecimento: a) compartilhamento do conhecimento tácito (destaque para o papel das organizações, que devem fornecer um ambiente ou contexto capacitante em que seja possível o tal compartilhamento); b) criação de conceitos (o modelo mental compartilhado molda-se em um conceito explícito); c) justificação de conceitos (filtragem dos conhecimentos com base em critérios objetivos, resultando na seleção daqueles mais válidos para o processo); d) construção de um arquétipo (o que é justificado na fase anterior serve de base para um protótipo concreto); e) difusão interativa do conhecimento (nova espiral, novo ciclo).

O segundo modelo de criação de conhecimento organizacional que serve de base para esta pesquisa é de Von Krogh, Nonaka & Ichijo (2001). Tal modelo é composto por cinco fases e baseia-se em um processo de capacitação para o conhecimento, que é um conjunto geral de atividades organizacionais deliberadas e emergentes que tem como objetivo a





ampliação do potencial de criação de conhecimento. Em cada uma das fases do modelo, cinco capacitadores (instilar a visão de conhecimento, gerenciar conversas, mobilizar os ativistas do Conhecimento, criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local) exercem influência e devem estar ligados à estratégia da organização.

De acordo com os autores do segundo modelo, por meio da capacitação para o conhecimento, há a geração de conhecimento com mais qualidade e velocidade, influenciando a satisfação dos colaboradores, melhorando a imagem da organização e o relacionamento com os clientes. Isso resulta na criação de ativos intangíveis que viabilizam o aumento da competitividade e a geração de melhores resultados.

### 3 Metodologia

Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada pesquisa do tipo descritiva, utilizando abordagem quantitativa, tendo como método a pesquisa de campo com empreendimentos rurais, usuários de um sistema de gestão informatizada da atividade (Klein, Machado & Azevedo, 2015). O foco do levantamento foi analisar a percepção dos respondentes acerca das suas próprias organizações no que tange ao conceito de conhecimento organizacional, quanto à habilidade pessoal para a criação do conhecimento e quanto à existência de um contexto capacitante. Também buscou-se levantar a existência (ou não) da socialização do conhecimento e de condições capacitadoras para a geração do conhecimento em tais organizações.

Os empreendimentos rurais participantes da pesquisa são clientes do Sistema de Gestão IDEAGRI, software destinado ao gerenciamento de custos da atividade pecuária e agrícola e das rotinas zootécnicas da pecuária, seja de corte ou leite. Os resultados obtidos através do levantamento realizado, portanto, viabilizaram análises adensadas sobre o perfil da criação do conhecimento em empreendimentos rurais de portes diversos (como será demonstrado no item sobre o perfil dos respondentes), com foco na pecuária leiteira, de corte e agricultura de grãos.

A partir de uma população de 455 clientes da empresa, os mesmos foram classificados visando à definição da proporção mais adequada para o cálculo da amostra. De acordo com a empresa prestadora de serviços, dentre os clientes cujos dados foram gentilmente fornecidos para a aplicação da pesquisa, 85% referem-se a propriedades rurais e apenas 15% são constituídos de técnicos que prestam assistência em uma ou mais fazendas. Como tais técnicos, na maioria dos casos, fazem parte da equipe das organizações, também lhes foi solicitada a participação no estudo. Com base na classificação dos respondentes (propriedades e técnicos), o cálculo da amostra levou em consideração um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%. Como resultado, a amostra calculada foi de 138 respondentes. Entretanto, como consequência dos esforços para garantir a participação da quantidade necessária de respondentes, de forma bastante positiva, foi possível analisar as respostas de 150 questionários enviados.

No tocante à coleta e análise dos dados, o processo ocorreu teve início com a estruturação do instrumento de coleta, com base na pesquisa de Pereira (2014), elaborou-se um questionário autoadministrado, estruturado, do tipo *survey* (Babbie, 1999), com o objetivo de levantar a percepção dos respondentes no que tange ao conceito de conhecimento organizacional, à habilidade pessoal para a criação do conhecimento, à existência de um contexto capacitante e das condições capacitadoras. A estrutura do formulário online, conforme detalhado na Tabela 1, englobou a caracterização do perfil dos respondentes e assertivas relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa, com estruturação do tipo Likert de escala de 5 pontos para a análise quantitativa, permitindo que os respondentes analisassem e graduassem as sentenças conforme o nível de pessoal de concordância com as mesmas.



Como o instrumento foi baseado no estudo de Pereira (2014), já tendo sido aplicado em pesquisa de campo com resultados academicamente justificados, não houve a realização de um pré-teste.

Tabela 1

**Estrutura do Questionário**

PARTE	ITEM LEVANTADO / SENTENÇA AVALIADA
<b>PERFIL</b> (participante / organização)	Escolaridade
	Qual é a sua função na fazenda?
	Quantas pessoas trabalham na fazenda?
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b> (Percepção dos sujeitos da pesquisa quanto ao conceito de conhecimento organizacional, quanto à habilidade pessoal para a criação do conhecimento e quanto à existência de um contexto capacitante)	Conhecimento organizacional engloba os saberes e práticas voltadas aos membros de uma empresa que os aplicam com a finalidade de instigar (incitar, induzir) novos conhecimentos, processos e sistemas como vantagem em prol do crescimento da mesma. A minha empresa se enquadra nesse modelo.
	Procuro ser uma pessoa bem informada, pois leio muito e estou sempre atualizado(a), além disso busco absorver o que leio (detendo o conhecimento).
	Eu tenho o hábito de registrar aspectos que me parecem interessantes e diferentes no meu dia-a-dia no trabalho e compartilho com os demais.
	Meu comportamento e relacionamento com os colegas contribui para gerar novos conhecimentos.
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b> (Levantamento sobre a existência (ou não) da socialização do conhecimento e de condições capacitadoras para a geração do conhecimento)	Quando preciso de apoio, sempre encontro ajuda em meu ambiente de trabalho.
	Minha rotina de trabalho e experiência pessoais são compartilhadas diariamente com os demais.
	No meu setor (ou na empresa) há uma “visão de conhecimento” que oriente minhas atividades.
	As ações dos gestores da minha empresa (reuniões, treinamentos, confraternização) são voltadas para um melhor ambiente de trabalho favorável à geração de novos conhecimentos.
	Minha empresa tem um momento para avaliar a atuação dos colaboradores nas práticas envolvidas para a geração do conhecimento e aproveita os resultados para retroalimentar as práticas de geração de novos conhecimentos.
	Tenho autonomia para resolver situações dentro do meu setor, com acompanhamento do meu superior.
	Sou proativo.
	Influencio meus colegas nas mudanças e processos de melhoria.
	A minha empresa explora o conhecimento dos colaboradores na construção de novos conhecimentos que a favoreça.

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

O levantamento do perfil dos respondentes, conforme itens descritos na tabela, teve como objetivo delinear a análise dos resultados. A construção das afirmativas relacionadas ao levantamento dos objetivos específicos da pesquisa foi feita com base nos modelos de criação do conhecimento organizacional abordados no referencial teórico: teoria de Nonaka & Takeuchi (1997) sobre os quatro modos de conversão do conhecimento, as cinco condições capacitadoras e as cinco fases do modelo de criação do conhecimento organizacional; teoria de Von Krogh, Nonaka & Ichijo (2001) sobre o contexto capacitante, capacitação para o conhecimento e cinco capacitadores facilitadores da construção do conhecimento.

Em seguida, foi realizada a obtenção dos contatos dos respondentes. Os participantes da pesquisa são clientes da Empresa IDEAGRI. A concessão dos dados cadastrais dos respondentes ocorreu em função da política de contribuição com pesquisas acadêmicas adotada pela empresa, fator fundamentalmente motivador para os pesquisadores deste estudo.

Na aplicação inicial do questionário, a solicitação para a participação na pesquisa foi remetida por email (através de uma ferramenta de envio automático em massa) com o link para o questionário, precedido de uma breve explicação das motivações da pesquisa. Após este primeiro convite, foram recebidas 30 respostas. Em função do baixo retorno obtido, foi necessária uma segunda rodada, sendo elaborado um email específico para aqueles clientes que ainda não haviam participado e a remessa foi realizada a partir do email profissional de



uma pesquisadora do grupo de autores, que é funcionária da Empresa IDEAGRI. Tal iniciativa culminou no retorno adequado para a análise dos resultados, conforme cálculo amostral.

Na etapa de tratamento dos dados, foram utilizadas técnicas de análise estatística descritiva básica, por meio do Microsoft Excel. Os dados coletados também foram analisados à luz do referencial teórico, dos objetivos da pesquisa e das respostas do questionário, conforme será detalhado no próximo item.

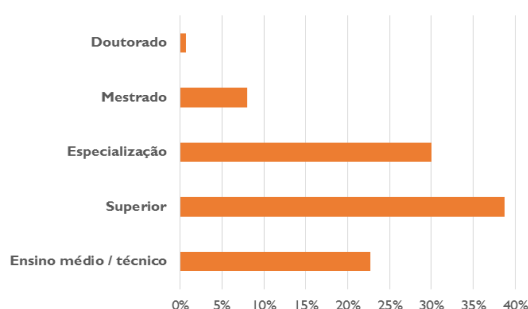
## 4 Análise dos Resultados

Os resultados obtidos e sua respectiva análise são apresentados em duas seções: perfil dos respondentes e empreendimentos, e análises por objetivo específico.

### 4.1 Perfil dos Respondentes e Empreendimentos

A primeira parte do questionário visou ao levantamento do perfil dos participantes e dos empreendimentos rurais clientes do Sistema de Gestão IDEAGRI.

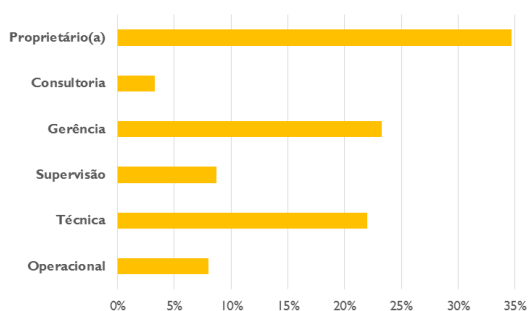
A Figura 1 demonstra que quase 70% dos respondentes têm formação superior ou especialização. Tal perfil de escolaridade é de fundamental importância para a validação das análises das respostas fornecidas pelos participantes, posto que configura-se como um forte indício de que haja a consciência da relevância estratégica da gestão do conhecimento em um contexto capacitante para a sua criação.



**Figura 1** – Formação dos respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No tocante ao papel desempenhado pelos respondentes dentro da organização, como pode ser verificado na Figura 2, majoritariamente, participaram da pesquisa os proprietários dos empreendimentos. Os percentuais de gerentes e técnicos também corroboram para a relevância das suas opiniões e contribuições no tocante aos objetivos da pesquisa.



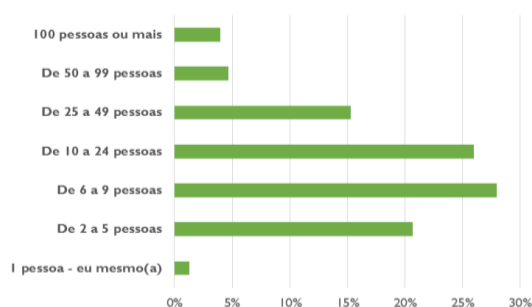
**Figura 2** – Função desempenhada na organização.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).





No tocante ao porte dos empreendimentos participantes, através da Figura 3, é possível verificar que, notadamente, as organizações têm uma estrutura enxuta de colaboradores, o que significa a demanda por ações de gestão do conhecimento mais focadas nas atividades operacionais e com uma abrangência mais direta no processo de criação do conhecimento. Todavia, o perfil significativo de propriedades rurais com até 49 pessoas (o que, para a atividade, implica uma estrutura mais complexa, devido ao perfil variado os membros da equipe e das funções exercidas) demonstra a relevância da pesquisa no sentido de corroborar para práticas eficientes e eficazes de gerenciamento do conhecimento e facilitação de um contexto capacitante para sua criação.



**Figura 3** – Quantidade de funcionários nos empreendimentos participantes.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir da postura da Empresa IDEAGRI, de contribuir para a pesquisa acadêmica de práticas gerenciais, ao final das sentenças do questionário (relacionadas aos objetivos específicos), os respondentes foram questionados se gostariam de receber os produtos oriundos da pesquisa. Para tal, seria necessário informar o endereço de email para a remessa do conteúdo. Como resposta à oferta, 67,3% dos respondentes manifestaram interesse em receber a produção acadêmica sobre o tema. Tal retorno positivo foi fundamental para a justificativa da pesquisa, tanto para os autores do trabalho como para a própria empresa que concedeu a abertura para a sua realização.

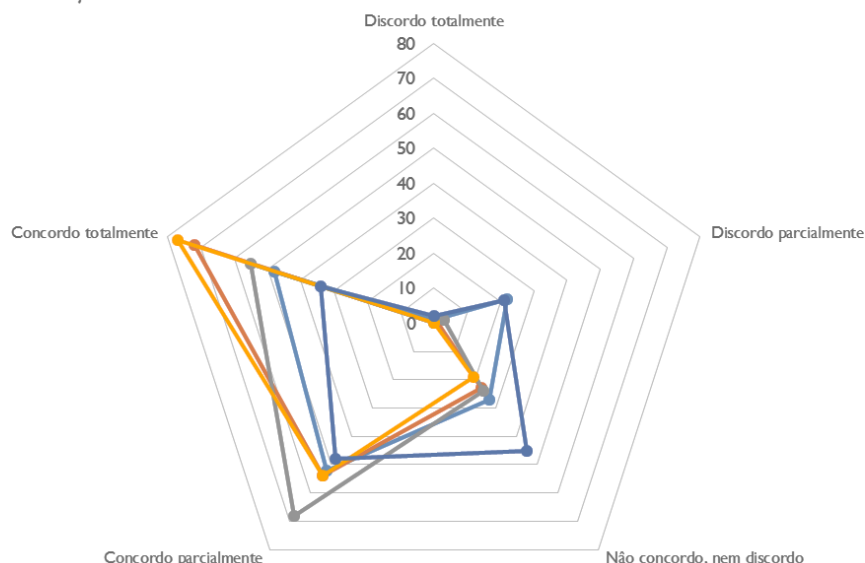
## 4.2 Análises por Objetivo Específico

A tabulação das respostas dos participantes foi realizada com base no nível de concordância dos mesmos em relação às sentenças apresentadas. O resultado foi então compilado em um diagrama de radar, em que os eixos referem-se ao posicionamento pessoal em relação à sentença. Como o estudo teve dois objetivos específicos, conforme detalhado na Tabela 1, as análises também foram realizadas de acordo com tal classificação.

A Figura 4 apresenta o diagrama referente aos resultados das sentenças associadas ao primeiro objetivo específico.



- Compreendo o conceito de conhecimento organizacional —●— Procuro ser uma pessoa bem informada  
—●— Tenho o hábito de registrar e compartilhar novos conhecimentos —●— Meu comportamento contribui para novos conhecimentos  
—●— Sempre encontro ajuda no ambiente de trabalho



**Figura 4** – Percepção dos sujeitos da pesquisa quanto ao conceito de conhecimento organizacional, quanto à habilidade pessoal para a criação do conhecimento e quanto à existência de um contexto capacitante.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir do modelo de criação do conhecimento organizacional de Nonaka & Takeuchi (1997) e considerando as respostas obtidas através do instrumento de pesquisa, é possível tecer as seguintes observações descritivas:

- A maioria concorda totalmente em relação aos itens: compreensão do conceito de conhecimento organizacional; busca pela informação e comportamento contribuinte para novos conhecimentos;
- Em relação à prática de registro e compartilhamento de informações, a maioria concorda parcialmente;
- O item que mais dividiu opiniões foi o apoio no ambiente de trabalho, com a incidência de valores expressivos de respostas medianas ou de discordância parcial.

Na comparação entre a proposta do modelo (a espiral do conhecimento) e as percepções dos respondentes, maciçamente proprietários dos empreendimentos e com nível de escolaridade superior ou de especialização, verifica-se que o fluxo proposto pelos autores (transformação do conhecimento explícito para tácito por meio da socialização, etapa inicial do ciclo) pode ser prejudicada a partir da observação de que o ambiente não fornece, para muitos respondentes, o apoio necessário à criação do conhecimento. Tal observação também demonstra que os próprios gestores (donos dos empreendimentos), que alegam a falta de apoio, deveriam ser os líderes para mudança dessa cultura. Torna-se imperativo, portanto, uma transformação no posicionamento da gestão. Outro ponto que deve ser trabalhado pelos gestores do conhecimento nas organizações pesquisadas diz respeito ao compartilhamento do conhecimento, fundamental de acordo com as fases do modelo de Nonaka & Takeuchi (1997), para a criação do conhecimento organizacional.

Em relação ao segundo objetivo específico da pesquisa, a Figura 5 demonstra o diagrama referente aos resultados das sentenças associadas.



— Compartilho minha rotina e experiência pessoal

— A visão do conhecimento orienta minhas atividades

— As ações dos meus gestores favorecem novos conhecimentos

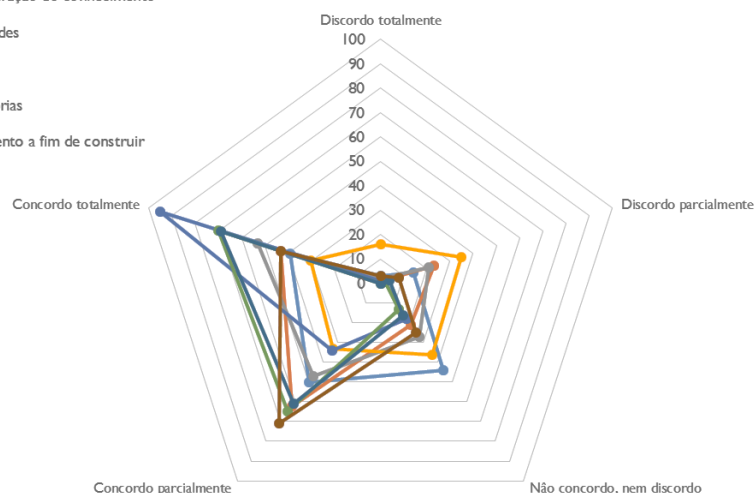
— Existem avaliações das práticas de geração do conhecimento

— Tenho autonomia nas minhas atividades

— Sou provativo(a)

— Influencio nas mudanças e nas melhorias

— Minha empresa explora o conhecimento a fim de construir novos conhecimentos



**Figura 5** – Levantamento sobre a existência (ou não) da socialização do conhecimento e de condições capacitadoras para a geração do conhecimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com base no modelo de Von Krogh, Nonaka & Ichijo (2001) sobre o contexto capacitante, capacitação para o conhecimento e os cinco capacitadores para a construção do conhecimento, é possível analisar que:

- Em função do perfil dos respondentes (grande maioria de proprietários e gerentes), o destaque foi a condição de autonomia nas atividades;
- Percebe-se uma tendência à concordância parcial em diversos itens (o que evidencia que, mesmo havendo concordância, as condições capacitadoras podem ser ainda melhoradas);
- A exceção identificada foi em relação às práticas de geração de conhecimento (item em que há incidência de discordância parcial ou até mesmo total), sendo possível inferir que a socialização do conhecimento está carente de práticas.

## 5 Conclusões

A partir dos resultados obtidos e analisados, pode-se inferir que a criação do conhecimento organizacional é um processo complexo que envolve um conjunto de variáveis estruturais, tecnológicas e, relevantemente, de ordem sócio-comportamental, com implicações diversas nas formas de funcionamento da organização e nas ações das pessoas. Entretanto, tal processo pode ser facilitado quando as organizações oferecem um ambiente em que seja viável a disseminação e o compartilhamento da informação.

As avaliações dos respondentes sobre as sentenças do questionário demonstra que há um potencial para a melhoria individual dos profissionais, no tocante à habilidade pessoal para a criação de conhecimento e na melhoria do apoio para a construção do conhecimento em grupo.

O fomento a práticas de geração de conhecimento (como cursos, grupos de estudo, treinamentos, etc.) pode ser um meio para o desenvolvimento, assim como para a melhoria do compartilhamento (viabilizando a espiral do conhecimento).



Como limitações da pesquisa, conforme descrito na etapa de coleta de dados, a necessidade de ações complementares para a garantia da quantidade adequada de respostas para a pesquisa quantitativa, impactou no prolongamento do tempo e do esforço necessários para o processo. Todavia, tal fato permite a constatação de que a seleção do instrumento de solicitação da participação deve ser estrategicamente planejada. O perfil do público-alvo é um fator preponderante para a escolha da forma de comunicação. No caso desta pesquisa, os clientes usuários do sistema de gestão não se sentiram motivados a participar a partir de um convite impessoal. Contudo, ao receberem uma mensagem especificamente direcionada a eles e diretamente enviada por alguém com quem mantêm familiaridade, demonstraram interesse a ponto de se dedicarem ao preenchimento do questionário.

A pesquisa indica que estudos e estratificações mais adensados podem ser realizados com o intuito de proposição modelos práticos de geração de conhecimento em empreendimentos rurais. Para tal, será necessário o levantamento das características do contexto capacitante mais adequado à criação do conhecimento organizacional, considerando as características específicas do setor e dos seus partícipes, com base na cultura, meios de comunicação, processos de socialização e conjuntura dos conhecimentos explícitos e tácitos inerentes a empreendimentos rurais.

## Referências

- Aktharsha, U. S. (2011). A theory of knowledge management. *Journal of Contemporary Research in Management*, 6(1), 103-119.
- Babbie, E. (1999). *Métodos de Pesquisas de Survey*. Belo Horizonte: UFMG.
- Barbosa, R. R., Sepulveda, M. I. M., & Costa, M. U. P. (2009). Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. *Informação e Sociedade*, 19(2), 13-24.
- Choo, C. W., & Alvarenga Neto, R. C. D. (2010). Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 592-610.
- Klein, A., Silva, L., Machado, L., & Azevedo, D. (2015). *Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas.
- Mafrá Pereira, F. C. (2005). O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado. *Encontros Bibli*, 10(20), 38-52.
- MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Agronegócio Brasileiro: Uma Oportunidade de Investimentos. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/portal/>>. Acesso em: 10 abr. 2017.
- Nonaka, I. (2007). Strategy as distributed phronesis: Knowledge creation for the common good knowledge. In S. D. Talisayon (Org.). *Management: from brain to business*. Manila: Philippines.



Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *A criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

Pereira, A. A. (2014). *O papel do contexto capacitante na construção do conhecimento organizacional: um estudo de caso sobre condições capacitadoras da gestão do conhecimento*. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil.

Pereira, A. A., Mafra Pereira, F. C., Vasconcelos, M. C. L., & Ferreira, M. A. (2015). O contexto capacitante e a construção do conhecimento organizacional: um estudo de caso sobre condições capacitadoras e capacitadores na DICON/UFSJ. *Revista Gestão & Tecnologia*, 15(1), 276-297.

Silva, M., Vasconcelos, M. C. L., Jeunon, E. E., & Duflot, S. (2016). Capacitadores do conhecimento e estratégias de sobrevivência e avanço para o aumento da competitividade: estudo em uma multinacional do setor alimentício. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(2), 108-121.

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

Venkitachalam, K., & Bosua, R. (2014). Roles enabling the mobilization of organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 396-410.

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