

PROCESSOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO AGRONEGÓCIO

Cinthyia Mônica da Silva Zanuzzi¹;

Patsy Geraldine Balconi Mandelli²;

Paulo Maurício Selig³;

Lia Caetano Bastos⁴

Abstract: *The challenge of managing knowledge in the agribusiness environment becomes a strategic factor. The production units, though embedded in local production logics, are part of global supply chains, and increasingly need to manage data, information and knowledge to gain competitive advantage. Thus, this article aims to identify the processes and practices of knowledge management of Brazilian poultry production units. This study adopted a quantitative, exploratory and descriptive approach. Data were collected through the application of 240 questionnaires to the managers of the units in the state of Santa Catarina. For data analysis we used descriptive statistics. It can be verified that the knowledge management processes were identified through practices adopted by managers, although they do not have a formal knowledge management program.*

Keywords: *Knowledge management; Processes of Knowledge Management; Knowledge Management Practices; Agribusiness.*

Resumo: O desafio de gerenciar o conhecimento no ambiente do setor do agronegócio se torna fator estratégico. As unidades de produção do setor, apesar de inseridas em lógicas produtivas locais, fazem parte de cadeias produtivas globais e, cada vez mais, precisam gerir dados, informações e conhecimento para obter vantagem competitiva. Dessa forma, este artigo tem como objetivo identificar os processos e as práticas de gestão do conhecimento das unidades brasileiras de produção de frango de corte. Adotou-se para este estudo a abordagem quantitativa, exploratória e descritiva. O levantamento dos dados se deu com a aplicação presencial de 240 questionários aos gestores das unidades no Estado de Santa Catarina. Para a análise dos dados, foi utilizada estatística descritiva. Pode-se verificar que os processos de gestão do conhecimento foram identificados por meio de práticas adotadas pelos gestores, apesar de eles não possuírem um programa formal de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Processos de Gestão do Conhecimento; Práticas de Gestão do Conhecimento; Agronegócio.

¹ Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – Brasil. *E-mail:* cinthyamsz01@gmail.com

² Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – Brasil. *E-mail:* patsymandelli@gmail.com

³ Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – Brasil. *E-mail:* pauloselig@gmail.com

⁴ Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – Brasil. *E-mail:* lia@ecv.ufsc.br

1 INTRODUÇÃO

A economia do conhecimento baseada na valorização dos bens intangíveis aponta para a importância de gerenciar o processo do conhecimento organizacional, pois tal conhecimento é capaz de criar valor competitivo (Edvinsson, 2013). Assim, as atividades baseadas no conhecimento se tornam função primordial para as organizações. Porém, de acordo com Gonçalves & Vasconcelos (2012), muitas organizações não conhecem a “Gestão do Conhecimento (GC)”, todavia, elas executam processos utilizando técnicas e ferramentas que podem ser classificadas como práticas de GC.

A GC é um instrumento essencial para o desenvolvimento das competências estratégicas das organizações e contribui para o seu sucesso. Para Yap & Lock (2017), a transformação do conhecimento em práticas e estratégias inovadoras de gestão é condição primordial para as organizações se estabelecerem no mercado dinâmico e competitivo, porém, é um desafio, principalmente para as pequenas e médias empresas.

Nas organizações do setor do agronegócio não é diferente, as unidades de produção, apesar de inseridas em lógicas produtivas locais, fazem parte de cadeias produtivas globais, e cada vez mais precisam gerir dados, informações e conhecimento para obter maior vantagem competitiva. A capacidade gerencial do agricultor é fundamental no processo de exploração das vantagens competitivas e dos ganhos produtivos do conhecimento tecnológico (Vieira Filho & Silveira, 2016), assim como é para a tomada de decisões. O desafio é gerenciar esses conhecimentos, os processos, as inovações e as pessoas para o desenvolvimento de uma produção de alimentos mais sustentável (Zanuzzi, 2019).

Não se trata apenas de gerir ativos de conhecimento, mas também de fazer a gestão dos processos e das tecnologias que atuam sobre esses ativos, o que inclui interpretar, criar, proteger, utilizar e compartilhar conhecimento por canais menos dispendiosos (Asian Productivity Organization – APO, 2009). Entretanto, muitas organizações, não conhecem e tampouco utilizam o termo “Gestão do Conhecimento”, porém executam processos com características de GC.

Os processos do conhecimento permitem que as organizações, segundo Sveiby (1998), adquiram novos conhecimentos para que possam aplicar, armazenar, compartilhar e preservar os recursos vitais de conhecimento, de modo a aumentar o impacto desse conhecimento na realização das metas estratégicas. As organizações que pretendem implementar a GC devem primeiro entender sua estrutura atual e seus processos, que, para

Probst, Raub, & Romhardt (2002), são: identificação, aquisição, criação, compartilhamento, uso e armazenamento do conhecimento.

O objetivo deste trabalho é identificar os processos e as práticas de GC da cadeia produtiva da avicultura brasileira, especificamente das unidades de produção de frango de corte, tendo como base o modelo proposto por Probst *et al.* (2002). Os autores propõem a construção de um perfil de conhecimento com base em seis atividades inter-relacionadas – identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, partilha/distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento e retenção do conhecimento, acrescidas de avaliação do conhecimento e metas do conhecimento – que consideram processos na GC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O conhecimento surge da interação entre as pessoas e acontece em um determinado ambiente (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000). Sendo assim, conhecimento é definido como a informação valiosa da mente humana e inclui reflexão, síntese e contexto. A sua compreensão e transferência são difíceis e esse é um dos grandes desafios organizacionais atualmente (Davenport & Prusak, 1998). Sendo assim, o conhecimento pode ser compreendido como elemento que compõe os processos organizacionais para gerar valor, tanto para os colaboradores quanto para a organização, portanto, é uma combinação de dados e de informações na qual se adiciona habilidades e experiências, conforme previsto no European Committee for Standardization (De Normalisation & Normung, 2004).

A maioria das definições indica que o conhecimento é algo inerente ao ser humano e que está no entendimento das pessoas, porém já se admite que o conhecimento pode estar imerso em repositórios não humanos (Steil, 2007), e está incorporado tanto nas pessoas como em artefatos da organização (documentos, relatórios, fotos, filmes, *softwares*, *know how*) (Pacheco, 2016).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Não existe uma definição universalmente aceita para o termo “Gestão do Conhecimento”, mas, para Wiig (1993), a GC consiste em fazer a organização agir de forma mais inteligente pela facilitação da criação, acumulação, desenvolvimento e uso de conhecimento de qualidade. É considerado um processo dinâmico, no qual o conhecimento organizacional deve “fluir” de uma etapa para outra de forma cíclica e, fundamentalmente, gerando valor (Ortiz, Baragaño, Sarriegui, & Dominguez, 2003).

A GC também é vista por Uriarte (2008) como um processo a partir do qual a organização gera valor por meio de seus ativos intelectuais e de conhecimento. O Guia Europeu de Melhores Práticas em GC, publicado pelo European Committee for Standardization (De Normalisation & Normung, 2004) e por Misra (2007) aponta as pessoas, os processos e as tecnologias (infraestrutura) como os fatores essenciais que determinam o sucesso ou o fracasso de uma iniciativa em GC nas organizações.

De forma simplificada, as pessoas agregam as competências, os processos organizam as tarefas e as atividades da organização e a tecnologia é o suporte aos processos e às pessoas (Misra, 2007). Para Dalkir (2005), além das pessoas, dos processos e das tecnologias, existe a liderança, pois ela conduz as iniciativas e garante o alinhamento estratégico, o apoio e os recursos na organização.

2.2.1 Processos de Gestão do Conhecimento

Os autores do Guia Europeu de Melhores Práticas em GC, publicado pelo European Committee for Standardization (De Normalisation & Normung, 2004), Probst *et al.* (2002) e Dalkir (2005) discorrem sobre os processos de GC, ainda que alguns insiram mais atividades ou detalhamentos nessa dinâmica, a maioria das abordagens advém da interpretação do ciclo de vida do conhecimento. Steil (2007), ao analisar 19 definições de GC, identifica os processos nelas referenciados e apresenta uma compilação considerando a frequência de aparição desses processos (Tabela 1).

Tabela 1 – Compilação dos processos de GC

<i>Processos de GC</i>	<i>Frequência de aparição</i>
Criação	8
Compartilhamento, transferência	5

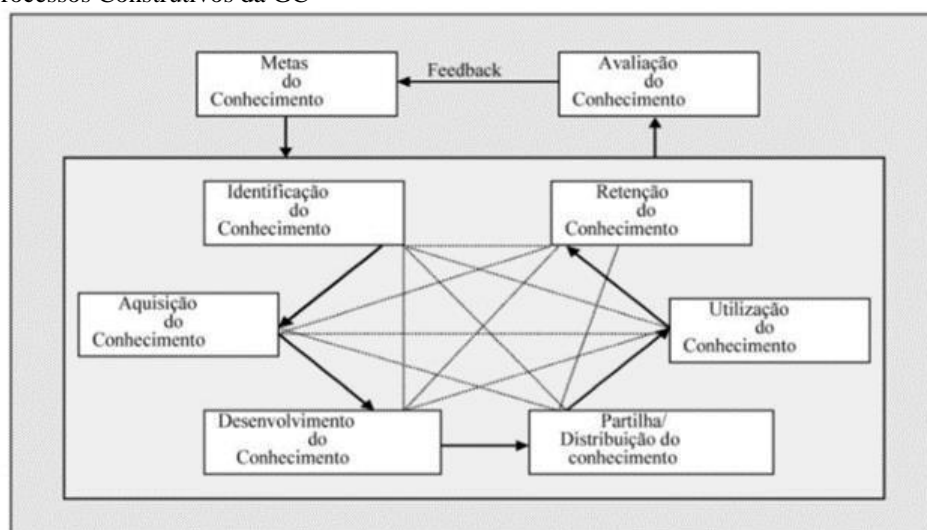
Armazenamento, captura, acesso, coleta, retenção, transformação, formalização	13
Comunicação, distribuição	2
Aquisição	1
Utilização, aplicação, uso	5
Reutilização	2

Fonte: Steil (2007)

Independentemente de sua taxonomia, os processos de conhecimento permitem que as organizações adquiram novos conhecimentos para que possam aplicar, armazenar, compartilhar e preservar os recursos vitais de modo a aumentar o impacto desse conhecimento na realização das metas estratégicas (Sveiby, 1998).

Este trabalho adota a abordagem de Probst *et al.* (2002), pois, para os autores, as organizações que pretendem implementar a GC devem primeiro entender sua estrutura atual e seus processos. Eles identificaram, por meio da análise de problemas vivenciados por várias organizações, os processos que consideraram essenciais para a GC, que são seis: Identificação do conhecimento; Aquisição do conhecimento; Desenvolvimento do conhecimento; Partilha/distribuição do conhecimento; Retenção do conhecimento; e Utilização do conhecimento. Os autores entendem, ainda, que devem ser acrescentados mais dois “elementos construtivos”, o que “[...] amplia nosso conceito de gestão do conhecimento e o transforma em um sistema de gestão” (Probst *et al.* (2002, p. 36, esses elementos são os objetivos/metasp do conhecimento e a avaliação do conhecimento. Os processos são apresentados na Figura 1.

Figura 1 – Processos Construtivos da GC



Fonte: Probst *et al.* (2002, p. 36)

A seguir, será apresentada uma breve descrição dos seis processos para a GC propostos por Probst *et al.* (2002).

1º Processo – Identificação do conhecimento: significa proceder uma análise e descrição do ambiente de conhecimento da organização. Mapeamento do conhecimento (quadro de habilidades, informações e dados internos).

2º Processo – Aquisição do conhecimento: as fontes de aquisição de conhecimento das organizações estão nas relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros, e na contratação de especialistas.

3º Processo – Desenvolvimento do conhecimento: geração de novas habilidades, novos produtos, ideias e adoção de processos mais eficientes. O propósito deste processo é desenvolver habilidades que ainda não são exploradas na organização.

4º Processo – Compartilhamento e distribuição do conhecimento: são etapas consideradas vitais para os autores no processo de transformação de informações ou experiências em algo que toda a organização possa utilizar.

5º Processo – Utilização do conhecimento: o objetivo maior da GC é assegurar que o conhecimento existente na organização seja revertido e aplicado em prol dela.

6º Processo – Retenção de conhecimento: representa a memória da organização.

A fixação de metas de conhecimento determina em que direção a empresa segue na busca pelo conhecimento, dessa forma, poderá estabelecer quais habilidades devem ser construídas e em que nível. A avaliação de conhecimento mede a base de conhecimento da empresa. Esses aspectos são norteadores e influenciadores de todo o processo de GC.

2.2.2 Práticas de Gestão do Conhecimento

As práticas de GC abrangem atividades que possibilitam a implementação da GC nas organizações (Coombs, Hull, & Peltu, 1998). Essas práticas são definidas por Inkinen, Kianto, & Vanhala (2015) como estratégias ou atividades organizacionais e gerenciais intencionais que possibilitam a entrega de valor do conhecimento como um ativo organizacional. Segundo Tonial, Paganini, Georges, & Potrich (2019), as práticas devem suportar os processos de gestão organizacional.

Ainda, segundo Batista (2004), as práticas de GC reúnem as seguintes características: são executadas com regularidade; sua finalidade é apoiar a gestão organizacional; se baseiam em padrões de trabalho; são voltadas para a criação, o armazenamento, a disseminação, o compartilhamento ou a utilização do conhecimento dentro das organizações e na relação delas

com o mundo exterior. Por meio da avaliação e do aprimoramento das práticas de GC, uma organização pode ampliar a sua capacidade de inovação à medida que aumenta o seu potencial para geração de novas ideias e oportunidades (Coombs *et al.*, 1998).

São diversas as práticas de GC identificadas em várias empresas pelo mundo (Skyrme, 2002; Young, 2017), como: a criação de equipes de conhecimento voltadas ao desenvolvimento de métodos de GC; o compartilhamento de melhores práticas via utilização intensa de bases de dados; a interação e os eventos; o desenvolvimento de bases de dados e de conhecimento por meio de registro adequado das melhores práticas e de diretórios de especialistas; a utilização de tecnologias colaborativas, como intranets e *groupwares*; a formação de equipes de capital intelectual, voltadas para a identificação e a auditoria de bens intangíveis, como o conhecimento; além de tantas outras.

3 METODOLOGIA

Em relação aos procedimentos metodológicos adotados, este estudo é uma pesquisa de natureza aplicada, e, para seu desenvolvimento foi utilizada uma abordagem quantitativa, exploratório-descritiva dos achados. Essa abordagem permite ao pesquisador compreender padrões e aspectos importantes para um determinado grupo, a partir da perspectiva do participante e não a do autor (Merriam & Tisdell, 2015).

O instrumento de pesquisa (questionário) utilizado para a pesquisa foi adequado para ser aplicado em unidades brasileiras produtoras da avicultura de corte, totalizando 17 questões. Assim, a validação desse instrumento ocorreu por meio de entrevistas com 11 especialistas da área, além, da realização de um pré-teste, caracterizando a etapa exploratória, pois teve como proposta aproximar o conhecimento dos pesquisadores em relação ao assunto estudado e aprofundá-lo, além de explorar o desconhecido e avançar no conhecimento existente na ciência (Freire, 2013, p. 56).

As unidades de análise deste estudo são as produtoras de frango de corte que estão inseridas na cadeia produtiva da avicultura de corte. Foram escolhidas em função da sua representatividade no agronegócio brasileiro e pelo sistema de produção adotado, que se trata de uma parceria entre agroindústria e o produtor rural. O contexto deste estudo está caracterizado por três agroindústrias do Estado de Santa Catarina. Segundo dados do Ministério da Agricultura (Brasil, 2018), o Brasil é o segundo maior produtor de carne de frango e o maior exportador mundial, nesse caso, o Estado de Santa Catarina se destaca como o segundo maior produtor e exportador do país (Associação Brasileira de Proteína Animal – ABPA, 2018).

Os dados foram coletados de forma presencial, para tanto, foram entrevistados 240 gestores (produtores rurais), responsáveis em cada unidade produtora pelos técnicos das agroindústrias, que são os responsáveis pela assistência técnica. Essa amostra foi delimitada de forma não probabilística, e, por conveniência, as informações foram escolhidas a partir da utilização de critérios como acessibilidade e tipicidade das unidades produtoras, pois a aplicação dos questionários seguiu a rotina dos técnicos, já que todas as unidades eram parceiras das agroindústrias estudadas. A coleta dos dados se deu de novembro a dezembro de 2018. Os gestores foram identificados neste trabalho por meio de identificadores (ID) numerados seguindo a sequência: ID 01 a ID 240. O tratamento dos dados ocorreu de forma quantitativa e, para a análise deles, utilizou-se o suporte dos seguintes *softwares*: Microsoft Excel (Microsoft Office) e o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 20.

Para discutir os principais achados, a pesquisa tomou como base teórica e sustentação o modelo de Probst *et al.* (2002), pois o objetivo principal foi verificar e identificar as práticas e os processos relacionados à GC no âmbito das unidades produtoras de frango de corte.

A análise descritiva das variáveis teve como finalidade a caracterização das unidades produtoras avícolas, assim como a apreciação das questões do questionário, identificando e caracterizando os processos e as práticas relacionadas à GC.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na primeira etapa da pesquisa, que se deu pela elaboração do questionário e sua validação com especialistas do setor do agronegócio, foi possível concluir que existem poucas coincidências entre as práticas de GC indicadas pela literatura pertinente e as práticas efetivamente encontradas e utilizadas nas unidades produtoras pesquisadas.

Na segunda etapa, que se deu por meio da aplicação do questionário aos gestores das 240 unidades produtoras, foi possível identificar os processos de conhecimento tendo como base o modelo de Probst *et al.* (2002) aqui adotado, com seus seis processos, considerados pelos autores essenciais para a GC, como: i) Identificação do conhecimento; ii) Aquisição do conhecimento; iii) Desenvolvimento do conhecimento; iv) Compartilhamento/distribuição do conhecimento; v) Utilização do conhecimento; e vi) Retenção do conhecimento. Além disso, também foram identificadas práticas que promovem o conhecimento. No Quadro 1 estão apresentados os processos e as práticas de GC que foram identificados.

Quadro 1 – Classificação dos processos, segundo o modelo de Probst, Raub e Romhardt, e das práticas de GC

Processos de GC Probst <i>et al.</i> (2002)	Práticas de GC utilizadas pelas unidades produtoras (Q= questão)
Identificação: Mapeamento do conhecimento (quadro de habilidades, informações e dados internos).	Q1 (discutir metas com a equipe); Q5 (coleta de dados para a tomada de decisão).
Aquisição: Fontes de aquisição de conhecimento das organizações estão nas relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros.	Q2 (incentivo a aprender); Q3 (participação de práticas de conhecimento); Q5 (coleta de dados p/ tomada de decisão); Q6 (participa reunião integradora); Q8 (acompanha as inovações tecnológicas); Q10 (troca de informações com avicultores referência); Q12 (troca informações assistência técnica), Q13 (treinamento novos funcionários); Q14 (participação Sindicatos, associações e cooperativa), Q15 (utilização de recursos tecnológicos de comunicação e gestão); e Q17 (utilização da internet).
Desenvolvimento: Desenvolver habilidades que ainda não se encontram presentes na organização (geração habilidades, produtos, ideias e processos).	Q4 (incentivo para comentarem ideias); Q13 (treinamento novos funcionários).
Compartilhamento: Vital no processo de transformação de informações ou experiências em algo que toda a organização possa utilizar.	Q2 (incentivo a compartilhar conhecimento); Q6 (participa reunião com a indústria integradora); Q10 (troca de informações com produtores rurais referência- <i>Benchmarking</i>); Q12 (troca de informações com a assistência técnica); Q13 (treinamento novos funcionários e assistência entre pares); Q14 (participação Sindicatos, associações e cooperativa); Q15 (utilização de recursos de comunicação); e Q17 (utilização da internet).
Utilização: Tomar medidas para garantir que habilidades e ativos do conhecimento sejam utilizados em prol do desenvolvimento organizacional.	Q1 (discussão metas c/ equipe); Q5 (Coleta de dados p/ tomada de decisão); Q6 (participa reunião integradora); Q12 (troca informações assistência técnica).
Retenção: Representa a memória da organização, assegura a retenção de conhecimentos técnicos importantes para o futuro da organização.	Q5 (coleta de dados p/ tomada de decisão); Q11 (sucessão familiar).

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Os resultados permitiram que houvesse a identificação dos processos e de uma série de práticas já adotadas pelas unidades produtoras, que, em algum grau, apresentam compatibilidade com as práticas de GC. Sendo assim, o objetivo da aplicação do questionário junto aos gestores das unidades produtoras foi o de verificação a existência dos processos e das práticas de GC, mesmo que as unidades produtoras não possuam um programa de GC formal.

Percebe-se que todos os processos de GC propostos por Probst *et al.* (2002) foram contemplados, ressaltando-se que os processos de compartilhamento e de aquisição se

mostraram em maior intensidade. Corroborado por Gonçalves & Vasconcelos (2012), que pesquisaram os mesmos processos no serviço público, foi possível perceber que as práticas relacionadas à aquisição e ao compartilhamento do conhecimento são indicadas como práticas mais utilizadas pelos respondentes, respectivamente 67,7 e 65,9%.

Na sequência, serão descritos os resultados de cada processo de GC.

No Processo de Identificação do conhecimento, observa-se que o conhecimento existente está nos indivíduos e nos processos de produção. No sistema de parceria adotado entre o produtor rural e a agroindústria para a sua produção, os processos são estabelecidos pelas agroindústrias, e, além disso, eles são acompanhados pela assistência técnica dada por elas. São adotadas metas de produção, por isso, 96,5% dos gestores respondentes dizem possuir e discutir com a equipe de trabalho as metas das suas unidades. Para estabelecer e atingir as metas de desempenho da produção da atividade, os gestores precisam identificar o conhecimento necessário que os direcionem para isso. Para Nair & Prakash (2009), a identificação do conhecimento é um passo crucial e estratégico, uma vez que nessa etapa é possível identificar o conhecimento crítico necessário para desenvolver as competências essenciais da organização.

Referente ao Processo de aquisição do conhecimento, os gestores foram questionados se incentivam os funcionários sobre o interesse deles em aprender e em compartilhar com a equipe as informações e o conhecimento sobre a atividade, e, nesse caso, 90,05% dizem incentivar. Também foi indicado por 87,29% dos gestores que há coleta e análise dos dados da atividade para a tomada de decisão. Além disso, pode-se considerar como processo de aquisição de conhecimento a troca de informações entre os produtores rurais que são referência na atividade – *Benchmarking*, pois 90,54% dos respondentes disseram praticar a troca de informações. Outra prática utilizada pelos gestores é o uso da assistência técnica oferecida pela agroindústria parceira, nessa questão, 100% dos respondentes disseram que, ao receber a assistência, conseguem adquirir e compartilhar o conhecimento durante a visita do técnico. Com um percentual mais baixo do que as demais práticas adotadas pelos gestores, mas que pode ser considerada de aquisição do conhecimento, ressalta-se a participação deles em organizações como sindicatos rurais, associações e cooperativas, neste caso, apenas 18,57% disseram participar.

O processo de Desenvolvimento do conhecimento trata das gerações das habilidades, dos processos, dos produtos e das ideias, esse processo de conhecimento é identificado em menor intensidade nas práticas adotadas pelos gestores. Uma das práticas utilizadas é o treinamento dado aos novos funcionários, segundo 74,89% dos respondentes, é oferecido o treinamento e ele ainda é acompanhado por outro que já possui experiência na atividade

(assistência entre pares). Dos gestores respondentes, 95,30% dizem que dão incentivo aos membros da equipe das unidades produtoras a comentarem suas ideias; e 26,50%, além de incentivar, fornecem os meios para a implementação dessas ideias.

O Processo de Compartilhamento de conhecimento é considerado vital no processo de transformação de informações ou experiências em algo que toda a organização possa utilizar. Ele é identificado na pesquisa com a maior intensidade das práticas utilizadas pelos gestores. Muitas delas já foram descritas nos demais processos analisados, como o incentivo dado pelos gestores aos membros da equipe a compartilharem seu conhecimento; a troca de informações com produtores rurais referência – *Benchmarking*; a participação em sindicatos, associações e cooperativa; o treinamento de novos funcionários; e a utilização de recursos de informação e comunicação e da internet. Outra prática muito comum apontada pelos gestores é a participação em reuniões promovidas pela indústria parceira, dos respondentes, 90,55% disseram participar de tais reuniões; e, para 69,19%, durante as reuniões, eles conseguem trocar informações com técnicos da indústria e, ainda, dar sugestões para melhorar a produtividade.

Do mesmo modo que no processo de aquisição, os recursos tecnológicos de informação e comunicação (TIC) e internet para comunicação são utilizados no compartilhamento. Diferentes documentos, como MCNABB (2007) e *European Committee For Standardization* (De Normalisation & Normung, 2004), descrevem que o processo de compartilhamento de conhecimento pode ser facilitado com o uso da tecnologia. Segundo Kianto & Andreava (2014), as TICs são importantes estratégias no apoio à GC, uma vez que elas contribuem para o armazenamento e a recuperação de conhecimento e para o compartilhamento e a criação de conhecimento, atuando como canais de comunicação.

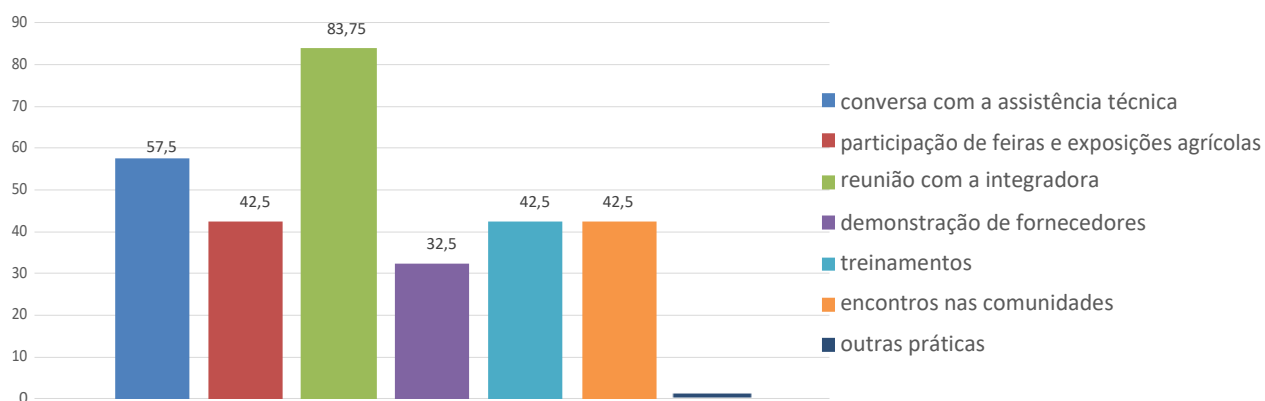
No processo de Utilização do conhecimento, para Probst *et al.* (2002), torna-se necessário tomar medidas para garantir que as habilidades e os ativos do conhecimento sejam utilizados em prol do desenvolvimento organizacional. Segundo os gestores respondentes, a utilização do conhecimento se dá nas discussões da liderança com a sua equipe sobre metas de atividade; na coleta e na análise dos dados para a tomada de decisão; na participação deles em reuniões com a indústria parceira; e na troca de informações e de conhecimento com a assistência técnica. Para Nair & Prakash (2009), a utilização do conhecimento busca colocar o conhecimento em ação, gerando valor para a organização.

O processo de Retenção do conhecimento é representado por meio da memória da organização, ele assegura a retenção de conhecimentos técnicos importantes para o futuro da organização. Na pesquisa, apesar de as unidades produtoras não possuírem uma memória organizacional formal, é realizada a coleta de dados para a tomada de decisão, seja por meio da

anotação em fichas ou pelo uso de *software*. Além disso, a sucessão familiar é discutida pelos gestores e pela indústria parceira. Para Walsh & Ungson (1991), uma organização armazena conhecimento de diferentes formas, como acontece nos indivíduos que constituem a organização e se baseiam em suas experiências e observações diretas. O processo de retenção também denominado de armazenamento do conhecimento refere-se além da formação de memória organizacional, na qual o conhecimento é formalmente armazenado em sistemas físicos, como de maneira informal, ou seja retido na forma de valores, normas e crenças, que se associam à cultura e estrutura organizacional (Alavi & Leidner, 2001)

Além dos resultados apresentados, também foram observadas as frequências das práticas adotadas na cadeia produtiva pesquisada, as quais foram identificadas como de aquisição e compartilhamento de conhecimento. As práticas foram apontadas pelos especialistas do agronegócio na validação do questionário. Sendo assim, foram oferecidas opções, a saber: conversa com a assistência técnica, por exemplo, agrônomos e veterinários; participação em feiras e exposições agrícolas; reunião com a integradora; demonstração de fornecedores de equipamentos, ou de outros produtos utilizados na avicultura; treinamentos, por exemplo, com SENAR, SEBRAE, EPAGRI, EMBRAPA; conversas nos encontros das comunidades, por exemplo, no dia da missa, nas festas da comunidade; outras práticas; e, também, a opção de não participar. Os entrevistados podiam escolher as opções que representassem a reposta deles. A Figura 2 apresenta a frequência das repostas sobre as práticas para aquisição e compartilhamento do conhecimento.

Figura 2 – Frequência das Práticas de GC



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

As respostas com mais frequência foram as das opções “reuniões com integradora” (88,75%) e “conversa com a assistência técnica” (78,13%). Possivelmente isso em decorrência de elas representarem a característica dos avicultores serem integrados. A “participação em feiras” (35,53%) e a “demonstração de fornecedores” (33,13%) apresentam percentuais próximos. A opção de treinamento com instituições (SENAR e SEBRAE) ou de pesquisa (EMBRAPA) e de extensão rural (EPAGRI) aparece com 42,5%.

Pode-se notar que as práticas existentes promovem a aquisição e o compartilhamento do conhecimento, além disso, a maioria acontece de maneira informal, a reunião com a agroindústria parceira e a assistência técnica fornecida também pela agroindústria são as ações apontadas pelos gestores respondentes com maior frequência de práticas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado teve como objetivo a identificação dos processos e das práticas de GC no contexto do agronegócio brasileiro por meio de uma pesquisa de campo em 240 unidades produtoras de frango de corte. No estudo, pode-se verificar que os seis processos de GC propostos por Probst *et al.* (2002) foram identificados por meio de práticas adotadas pelos pesquisados.

As práticas de GC adotadas no contexto da pesquisa foram apontadas pelos especialistas do agronegócio. Porém pode-se concluir que existem poucas coincidências nas que são efetivamente utilizadas em unidades produtoras como as indicadas pela literatura pertinente.

O Processo de Compartilhamento de conhecimento, segundo Probst *et al.* (2002), é considerado vital para a transformação de informações ou de experiências em algo que toda a organização possa utilizar, o que foi identificado na pesquisa com o maior número de práticas utilizadas pelos gestores, junto com o Processo de aquisição.

Os resultados desta pesquisa que se propôs a estudar a GC no setor do agronegócio por meio da identificação dos processos e das práticas de GC nas unidades produtoras permitiu identificar que tais práticas são utilizadas de maneira informal, pois não existe um projeto de GC implementado nas unidades. O desafio encontrado, tanto na elaboração do instrumento de pesquisa como na sua aplicação, foi o de encontrar a literatura para um embasamento, pois os métodos e as práticas de GC foram desenvolvidos para organizações formais, que possuem características diferentes.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA). [2018]. *Resumo do Setor de Aves*. Recuperado em 1º dezembro, 2018, de <http://abpa-br.com.br/setores/avicultura/resumo>.
- Asian Productivity Organization (APS). (2009). *Knowledge Management: Facilitators Guide*. Tokyo.
- Batista, F.F. (2004). *Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*. Brasília: IPEA.
- Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). [2018]. *Economia e Emprego*. Recuperado em 24 março, 2018, de <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/carnesbrasileiras-sao-reconhecidas-internacionalmente>.
- Coombs, R., Hull, R., & Peltu, M. (1998). Knowledge management practices for innovation: an audit tool for improvement. *CRIC, The University of Manchester CRIC Working Paper*, (6).
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- De Normalisation, C.E., & Normung, E.K.F. (2004). European Guide to good Practice in Knowledge Management-Part 1: Knowledge Management Framework. CWA, *European Committee for Standardization*.
- Edvisson, L. (2013). IC 21: reflections from 21 years of IC practice and theory. *Journal of Intellectual Capital*, 14 (1), 163- 172.
- Freire, P.S. (2013) *Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas*. Curitiba: Editora CRV.
- Inkinen, H.T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432-455.
- Kianto, A. & Andreeva, T. (2014). Knowledge Management Practices and Results in Service-Oriented versus Product-Oriented Companies. *Knowledge and Process Management*, 21(4), 221-230. Recuperado em 25 agosto, 2014, de <http://dx.doi.org/10.1002/kpm.1443>.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Misra, D. C. (2007, January). Ten guiding principles for knowledge management in e-government in developing countries. *In first international conference on knowledge management for productivity and competitiveness*. New Delhi (IN): National Productivity Council.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Ortiz Laverde, A.M.; Baragaño, A.F.; Sarriegui Dominguez, J.M. (2003). *Knowledge Processes: On overview of the principal models*. 3rd European Knowledge Management Summer School. San Sebastian, España.
- Pacheco, R.C. dos S. (2016) Coprodução em Ciência, Tecnologia e Inovação: fundamentos e visões. In: Pedro, Joana Maria; Freire, Patrícia de Sá. *Interdisciplinaridade: Universidade e inovação social e tecnológica*. (org., p. 21-62). Curitiba: Editora CRV.

- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman.
- Skyrme, D.J. (2002). *Best practices in best practices*. David J Skyrme Associates. A Review.
- Steil, A.V. (2007). *Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas*. Florianópolis: Instituto Stela.
- Sveiby, K.E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tonial, G., Paganini, L., Gerges, N. R. C., Potrich, L. N., & Selig, P. M. (2019). Knowledge Management Practices in Technology-based SMEs. In: *International Forum on Knowledge Asset Dynamics*. (v. 14. p. 1.053-1.064). Italia: Matera.
- Uriarte, F. (2008). *Introduction to Knowledge Management*. Jakarta: Asian Foundation.
- Vasconcelos, M.C.R.L., Carvalho, R.B., & Neves, J.T.R. (2012). Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento no âmbito da administração tributária de Minas Gerais: oportunidade para uma política institucional. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 3(2), 235-259.
- Vieira Filho, J.E.R. & Silveira, J. M. F. J. da. (2016). Competências organizacionais, trajetória tecnológica e aprendizado local na agricultura: o paradoxo de Prebisch. *Economia e Sociedade*, 25(3), p. 599-629.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: thinking about how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, Texas: Schema Press.
- Yap, J. B. H., & Lock, A. (2017). Analysing the benefits, techniques, tools and challenges of knowledge management practices in the Malaysian construction SMEs. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 15(6), 803-825.
- Zanuzzi, C. M. da S. (2019). *Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento das Unidades Produtoras Integradas da Agroindústria Avícola*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.