

# **Criação do Conhecimento baseada nos Capacitadores de Von Krogh, Nonaka e Ichijo: estudo de caso na granja DF Pork, em Faria Lemos (MG)**

Elisângela Freitas da Silva  
Mestre em Administração e Professora da UEMG  
[elis\\_freitass@hotmail.com](mailto:elis_freitass@hotmail.com)

Frederico Cesar Mafra Pereira  
Doutor em Ciência da Informação e Professor do Mestrado Profissional em Administração da FPL  
[professorfrederico@yahoo.com.br](mailto:professorfrederico@yahoo.com.br) / [frederico.mafra@fpl.edu.br](mailto:frederico.mafra@fpl.edu.br)

## **Resumo**

Esta pesquisa teve como principais objetivos identificar e analisar, sob a ótica de Von Krogh *et al.* (2001), quais capacitadores estão presentes na criação do conhecimento organizacional da granja de suinocultura DF Pork, localizada no município de Faria Lemos, em Minas Gerais (Brasil), sob as perspectivas de seus gestores e colaboradores. A pesquisa se caracterizou como do tipo descritiva, de caráter qualitativo, tendo sido o estudo de caso o método escolhido. Foram selecionados nove sujeitos representativos dos níveis estratégico, gerencial e operacional da empresa, através de amostra não probabilística por conveniência, entrevistados via roteiro semiestruturado. As entrevistas foram analisadas segundo a técnica de análise do discurso, complementadas pelas percepções de um dos autores do trabalho, através da técnica de observação participante. Os resultados obtidos apontam a existência de quatro dos cinco capacitadores propostos por Von Krogh *et al.* (2001) no contexto de criação do conhecimento da DF Pork: ‘instilar a visão do conhecimento’, ‘gerenciar as conversas’, ‘criar o contexto adequado’ e ‘globalizar o conhecimento local’, não sendo detectada a existência do capacitador ‘mobilizar os ativistas do conhecimento’. Entretanto, a existência desses quatro capacitadores acontece no nível dos indivíduos da empresa pesquisada, através de práticas isoladas de conversão do conhecimento, e não como condições para a criação do conhecimento em nível organizacional. Tais considerações podem servir, portanto, de base para a estruturação e implementação de práticas de conversão do conhecimento em nível organizacional na DF Pork. Além dos resultados práticos do estudo, o mesmo contribuiu para a consolidação de estudos na temática da Gestão do Conhecimento, em especial, sobre o uso de capacitadores e práticas de GC inovadoras para a construção do conhecimento em nível organizacional, ampliando o arcabouço teórico-empírico de um tema sempre representativo nos campos da Administração e da Ciência da Informação.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento. Capacitadores para o Conhecimento. Criação do Conhecimento Organizacional. Práticas de Gestão do Conhecimento.

## **1. Introdução**

Na busca pela excelência empresarial e maior competitividade, o conhecimento assume a posição de principal fonte de vantagem competitiva para as empresas, conduzindo a uma série de mudanças organizacionais que possibilitam sua criação e seu compartilhamento por meio da adequação do ambiente e, principalmente, pela mudança de comportamento dos líderes e dos colaboradores. Da Silva (2004) e Mafra Pereira (2005) apontam que, a partir da década de 1990, as empresas passaram a dar mais atenção aos ativos intangíveis (como marcas, ideias, processos, conhecimento interno, etc.), sendo estes de difícil imitação por parte de concorrentes (Fleury e Oliveira, 2001), podendo, então, ser fonte de ampliação de receitas e capacidade

inovadora. Conforme Angeloni (2002), a atualidade e a correta aplicação do conhecimento, pelos gestores e empregados de uma organização, auxiliam na formulação de estratégias competitivas e na tomada de decisões gerenciais. Esse novo cenário passa pela compreensão da Gestão do Conhecimento (GC), cuja proposta de identificação, maximização, codificação e compartilhamentos de conhecimentos estrategicamente relevantes nas organizações (Terra, 2001) acabam por criar uma disposição favorável para o aprendizado constante e a valorização do capital intelectual.

Para Scharf (2007, p.93), “a GC compreende um conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro da empresa, com objetivo de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis”. Corroborando Scharf (2007), Gonçalves (2010) defende que o conhecimento transformado em inovação é um dos mais importantes recursos para se garantir vantagens competitivas sustentáveis aos agentes econômicos no cenário contemporâneo. Portanto, não é qualquer exagero dizer que o conhecimento é o recurso mais importante de que uma organização dispõe na nova economia baseada no conhecimento.

Entretanto, a organização depende da iniciativa dos indivíduos e da interação que acontece dentro do grupo para criar conhecimento, segundo afirmam Nonaka e Takeuchi (1997). Normalmente é a partir do domínio do conhecimento interno que as empresas se mantêm seguras e operantes, com adoção e compartilhamentos das melhores práticas, alocação das pessoas certas, mesmo com o advento de alguma movimentação como saída espontânea ou motivada de empregados, conhecimentos-chave das mesmas, desenvolvimento do treinamento corporativo, monitoramento do ambiente de negócios e gerenciamento da cadeia de suprimentos. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que cabe às empresas criar o ambiente organizacional adequado à promoção do conhecimento, o chamado *ba* ou ‘contexto capacitante’. Santos (2004) aponta alguns desafios que as empresas precisam responder para favorecerem o compartilhamento de conhecimento, como o desenvolvimento das competências humanas internas, a criação de ambientes que estimulem a aprendizagem, a gestão adequada de pessoas e o estímulo ao desenvolvimento de comunidades virtuais. A criação dessa ambiência favorável à troca, ampliação e disseminação do conhecimento e do aprendizado é referendada por Von Krogh *et al.* (2001) e Choo (2006).

Em especial, Von Krogh *et al.* (2001) destacam que se deve apoiar o contexto capacitante, comprometendo-se com as ideias e experiências pessoais internas aos grupos, agindo como catalisadores da criação do conhecimento organizacional. Para isso, consideram a existência de cinco capacitadores que influenciam intensamente no processo de criação de conhecimento organizacional: i) Instilar a visão do conhecimento; ii) Gerenciar as conversas; iii) Mobilizar os ativistas do conhecimento; iv) Criar o contexto adequado; v) Globalizar o conhecimento local.

Diante deste breve contexto, os objetivos deste estudo foram identificar e analisar, sob a ótica de Von Krogh *et al.* (2001), quais capacitadores estão presentes na criação do conhecimento organizacional da granja de suinocultura DF Pork, localizada no município de Faria Lemos, em Minas Gerais (Brasil). A escolha por estudar o setor suinícola na Zona da Mata Mineira e, em especial, a granja de suinocultura Duduta Ferreira Pork (DF Pork), se justifica por vários motivos. Em 1º lugar, desde os anos de 1980 a suinocultura na Zona da Mata Mineira iniciou um processo de crescimento, diante de um mercado também mais competitivo, dada a incorporação e implantação de novas técnicas de nutrição, manejo, instalações e produção genética. Assim, as inovações tecnológicas, a modernização do processo produtivo e o conhecimento organizacional passaram a ser aliados na gestão de uma granja de suinocultura. Em 2º lugar, este estudo poderia contribuir para a melhoria dos processos referentes à GC na DF Pork, o que de fato acabou se caracterizando como um dos resultados apontados. Em 3º lugar, este estudo contribuiu para a academia, ampliando o arcabouço teórico-empírico de um tema sempre representativo nos campos da Administração e da Ciência da Informação, em

especial. Por último, o interesse por parte de um dos autores do trabalho se justifica pela natureza profissional, visto que faz parte do quadro administrativo da granja, e pode, efetivamente, sugerir e implementar melhorias nos processos voltados à criação e gestão do conhecimento em nível organizacional.

## 2. Referencial Teórico

Segundo Alvarenga Neto (2005), as definições de dado, informação e conhecimento se constituem no marco teórico conceitual no qual estão baseadas formulações, proposições e discussões relativas às organizações do conhecimento e à Gestão da Informação (GI) e GC.

Conforme Davenport e Prusak (2003), os dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos; é o registro estruturado do que aconteceu na organização, não envolvendo juízos de valor ou interpretações para a tomada de decisões. Para Setzer (1999), dado é uma sequência de símbolos quantificados e quantificáveis desprovidos de significado, independentemente de contexto e de assimilação por parte dos usuários. Já a informação é definida por este autor como um dado ao qual se atribuem significado e contexto, pressupõe assimilação e entendimento pelo receptor. Segundo Davenport e Prusak (2003), a informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Assim, “o significado original da palavra ‘informar’ é ‘dar forma a’, sendo que a informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*” (Davenport e Prusak, 2003, p. 4).

Com relação ao conhecimento, este é considerado algo mais profundo que dados e informação, no entendimento de Davenport e Prusak (2003, p. 6):

É uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em repositórios, mas também em rotinas, processos e normas organizacionais (Davenport e Prusak, 2003, p. 6).

Diferentemente de dados e informações, o conhecimento contém discernimento. Ele pode julgar novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido e julgar a si mesmo e se aprimorar em resposta a novas situações e informações (Davenport e Prusak, 2003). O sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender de se saber de qual deles a empresa necessita, com qual deles pode contar e o que pode ou não ser feito com cada um deles. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento.

### 2.1. Gestão do Conhecimento

Diante do desafio de gerenciar o conhecimento organizacional, estruturá-lo e sistematizá-lo de modo a atingir objetivos e metas institucionais e obter vantagens competitivas, ocorre o processo de GC. Para Buoro *et al.* (2007), são inúmeros os benefícios oriundos desse processo, como organizar a informação disponível, mapear competências individuais, acelerar a informação, dentre outros. No entanto, os autores afirmam que, apesar desses benefícios, a GC representa uma tarefa extremamente desafiadora e complexa.

Reis (2005) reconhece que a GC é tida como elemento propulsor de mudanças no comportamento dos indivíduos, pois estimula o compartilhamento intensivo de experiências e competências e do gerenciamento dos estoques informacionais, visando à criação de conhecimentos que servem de base para as ações organizacionais e asseguram a sobrevivência da organização dentro dos parâmetros atuais. Alvarenga Neto (2005) aponta que uma gestão voltada para o conhecimento é aquela capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da

informação e do conhecimento. O autor sustenta que promover a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos estimula a criatividade, a inovação e a aprendizagem, além da educação continuada, e também possui a capacidade para propiciar um contexto organizacional adequado, reconhecendo o papel fundamental da cultura organizacional, das pessoas, seus comportamentos e atitudes em um cenário em que a informação e o conhecimento são tidos como os únicos fatores capazes de fortalecer as competências essenciais das organizações e contribuir para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis.

**Quadro 1: Definições de Gestão do Conhecimento**

| <b>Autores</b>             | <b>Definições de GC</b>  |
|----------------------------|--|
| Sveiby (1997)              | GC é a arte de criar valor através da alavancagem dos ativos intangíveis.  |
| Liebowitz & Wilcox (1997)  | Consiste na habilidade que as organizações têm para gerenciar conhecimento, armazená-lo, agregar valor e distribuí-lo.   |
| O'Leary (1998)             | É o gerenciamento do conhecimento com o intuito de facilitar sua criação, possibilitar acessá-lo e reutilizá-lo.   |
| Bassi (1999)               | É o processo de criação, captura e utilização do conhecimento com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional.  |
| Bukowitz & Willians (2002) | Processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.  |
| Salojärvi, (2005)          | GC é uma perspectiva sobre a gestão da empresa como um todo, englobando atividades em todas as áreas gerenciais relevantes.  |
| Kuniyoshi (2008)           | A GC surge para intermediar o processo de capacitação corporativo e atender à necessidade de responder aos desafios do gerenciamento de uma empresa inserida em um ambiente complexo, extremamente competitivo e com o seu interior sobrecarregado de informação.              |
| Uriarte Jr (2008)          | É o processo pelo qual organizações geram valor de seus ativos intelectuais e base de conhecimento, que possui processos de identificação, aquisição, distribuição e manutenção do conhecimento essencial para organização.  |
| Omerzel, (2010)            | GC faz parte do processo de gestão da empresa como um todo, e engloba análises sistemáticas, planejamento, aquisição, criação, desenvolvimento, armazenamento e uso do conhecimento nas empresas. Ela se concentra no indivíduo e no seu conhecimento como um recurso e valor. |
| Jennex, (2014)             | GC é um ciclo de aquisição de conhecimentos, armazenamento, avaliação, disseminação e aplicação.   |

Fonte: Elaborado e atualizado pelos autores, com base em Trindade *et al.* (2016).

## **2.2. Criação do Conhecimento Organizacional**

Segundo Alvarenga Neto (2005), a criação do conhecimento nas organizações é feita a partir de crenças verdadeiras e justificadas. Portanto, o conhecimento, ao ser criado, está carregado de crenças pessoais. Nesse caso, é imperativo que as organizações mantenham constantes investimentos que passam pela manutenção de excelente clima organizacional, por adequadas políticas de atração e retenção de talentos, pelo contínuo desenvolvimento dos colaboradores, chamado também de educação continuada, e por remuneração adequada e estimulante para todos. Para Nonaka e Takeuchi (1997), conhecimento organizacional é a capacidade da empresa em criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. A construção do conhecimento, segundo esses autores, é alcançada quando existe uma sinergia na relação do conhecimento tácito com o conhecimento explícito, apresentando quatro processos de criação de conhecimento, a saber: socialização, combinação, internalização e externalização. O conteúdo do conhecimento criado por cada forma de conversão difere dos demais, sendo o da socialização o “conhecimento compartilhado”, o da externalização, o “conhecimento conceitual”, o da combinação, o “conhecimento sistêmico”, e o da internalização, o “conhecimento operacional” (Pereira, 2014,

p.51). Assim, as quatro etapas da conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) geram a Espiral do Conhecimento.

A partir da Espiral do Conhecimento, os ciclos de criação do conhecimento se reiniciam, aumentando sua amplitude. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.82):

O conhecimento tácito mobilizado é ampliado organizacionalmente através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores. Chamamos isso de espiral de conhecimento na qual a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos. (Nonaka e Takeuchi, 1997, p.82)

Portanto, os níveis de criação do conhecimento passam pelo conhecimento individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Todo esse nível de criação do conhecimento organizacional é apresentado em uma estrutura conceitual básica que contém duas dimensões – epistemológica e ontológica – e que ocorre em forma de uma “espiral”. Na dimensão ontológica, considera-se que o conhecimento só é criado por indivíduos. Obviamente que as empresas - pessoas jurídicas - não geram conhecimento “espontaneamente” e, por isso, precisam dos indivíduos, sejam eles empregados diretos ou não, para tal. Nesse caso, as organizações, mais que nunca, precisam investir nas pessoas, proporcionando ambiente propício para tal. A dimensão epistemológica é baseada na distinção feita por Michael Polanyi (1966, *apud* Nonaka e Takeuchi, 1997), sendo necessário conhecer, entender e diferenciar o conhecimento tácito do conhecimento explícito.

Vasconcelos (2000) destaca que o conhecimento tácito que não é compartilhado, formalizado ou comunicado, tem pouco valor para a empresa. O desafio das organizações consiste, portanto, em converter o conhecimento tácito em explícito, e que este possa promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos. Assim, a tarefa de gerir o conhecimento está longe de ser fácil. As organizações necessitam desenvolver instrumentos que propiciem o compartilhamento do conhecimento daqueles que o têm, disponham esse conhecimento de forma estruturada, além de mantê-lo ou aprimorá-lo.

O conhecimento organizacional é visto por Nakano e Fleury (2005) sob duas perspectivas: a primeira, denominada cognitiva, vê o conhecimento como um insumo, que, embora intangível e complexo, é passível de ser armazenado, combinado e reutilizado. Nessa perspectiva, a Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO) se aproxima da gestão do processo produtivo de um bem intangível. É a administração eficaz das atividades relativas à aquisição ou criação, à utilização e à manutenção de um ativo intangível. A segunda perspectiva é a construtivista, na qual o conhecimento organizacional não é apenas um bem intangível a ser mantido e utilizado, mas o próprio processo de criação, sendo o resultado da interação entre as pessoas. O conhecimento é construído a partir da relação entre indivíduos, é dependente de suas capacidades e de suas características pessoais, do âmbito e das formas de expressão escolhidas. O foco da GCO, nessa perspectiva, está na administração das pessoas, na necessidade da oferta de possibilidades de interação e na comunicação interpessoal.

### **2.3 Capacitadores de Von Krogh, Nonaka & Ichijo (2001) para a Criação do Conhecimento**

Gomes (2014) ressalta que ir além da GC é desenvolver na organização a capacitação para o conhecimento. O autor assevera que o modelo proposto por Von Krogh *et al.* (2001) fornece conceitos sobre a criação e a utilização do conhecimento nas organizações para se obter vantagem competitiva. Ao mesmo tempo, fornece abordagens práticas ou “orientações pragmáticas”, para a eficaz criação do conhecimento. E “[...] ressaltam que a criação do contexto capacitante é ‘condição fundamental para que o processo aconteça e o conhecimento seja gerado’” (Von Krogh *et al.*, 2001, p. 16).

As cinco fases da criação do conhecimento, segundo Von Krogh *et al.* (2001) são:

- a) **Compartilhamento do conhecimento tácito** – é o processo de se disseminar conhecimentos via socialização, promovendo a motivação pela participação no grupo, a identificação com este e o senso de empenho pelo seu bem-estar. O processo de trabalho conjunto é beneficiado pelos *insights* de cada membro do grupo;
- b) **Criação de conceitos** - quando o conhecimento tácito torna-se explícito (externalizado). É um processo criativo que utiliza analogias e metáforas como linguagem intermediária, associando imagens compreendidas com clareza para elucidar outras que são ainda abstratas. Assim, um conceito capta as nuances tácitas do conhecimento, sendo identificável pelos membros do grupo que o criou;
- c) **Justificação de conceitos** - é um processo de apresentação e julgamento do conceito a partir de diálogo aberto e críticas construtivas, cabendo sua reformulação e reapresentação da forma mais adequada, caso necessário. Assim, a organização e seus colaboradores fazem uma avaliação do conceito criado e desenvolvido internamente;
- d) **Construção de protótipos** – protótipo é a forma tangível do conceito, materializado em um objeto ou uma oferta de serviço inicial, combinado com outros conceitos, produtos, componentes e procedimentos já existentes com o novo conceito;
- e) **Nivelação do conhecimento** – resultado final das quatro fases anteriores, podendo resultar em inovação de produto ou serviço ou em conhecimento bruto. Mesmo que o processo não crie uma ideia viável, ele gera benefícios para a organização, como nivelamento e materialização de conhecimentos, por meio do protótipo, que atua também como inspiração para novos processos de criação de conhecimentos.

Von Krogh *et al.* (2001) apontam a existência de cinco capacitadores que influenciam intensamente no processo de criação de conhecimento organizacional, assim desenvolvidos:

- a) **Instilar a visão do conhecimento** - tornar nítida a visão corporativa para se aproveitar melhor o conhecimento. Enfatiza a importância da criação de conhecimento como função organizacional e deve ser expressão do comprometimento do topo da hierarquia da empresa. Determina o tipo e o conteúdo de conhecimento a ser desenvolvido, orienta a busca desse conhecimento em certas áreas e a construção de estoques de conhecimento a serem utilizados para enfrentar futuros desafios;
- b) **Gerenciar as conversas** - a fim de torná-las mais eficazes e motivadoras do compartilhamento de conhecimentos tácitos, transformando-se na base do conhecimento social das organizações e convertendo conhecimento pessoal em temas disponíveis para outras pessoas. A partir de conversas podem-se explorar novas ideias e refletir sobre pontos de vista alheios. Von Krogh *et al.* (2001) sugerem o desenvolvimento de quatro princípios norteadores do gerenciamento das conversas:
  - *Estimular ativamente a participação*: gerente de conversas age como mediador do grupo, incentivando, facilitando e garantindo a participação de membros desejáveis no debate e seus requisitos;
  - *Definir regras de etiquetas para conversas*: estabelecimento de regras para que o grupo possa interagir de maneira mais construtiva e produtiva;
  - *Editar as conversas de maneira apropriada*: gerenciamento das conversas no sentido da criação de compreensão quanto aos conceitos, convergindo e reduzindo esse repertório a alguns conceitos-chave;
  - *Fomentar a linguagem inovadora*: uma linguagem criativa com atributos lúdicos, vívidos e ricos de significado.
- c) **Mobilizar os ativistas do conhecimento** – estimula a atuação das pessoas que iniciam e coordenam os processos de criação de conhecimento. No começo do processo de criação, os ativistas do conhecimento atuam como facilitadores na criação e justificação de conceitos e desenvolvimento de protótipos. O ativismo do conhecimento é uma

atribuição ampla, podendo concentrar-se em um departamento específico, em determinada pessoa ou situar-se em departamentos ou funções já existentes;

- d) **Criar o contexto adequado** - estrutura interna adequada à interação entre as equipes. Está relacionada diretamente às estruturas organizações, fomentando relacionamentos sólidos e a colaboração eficaz, reforçando a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos a partir de fronteiras internas e externas à empresa. O desenvolvimento dessa percepção e da inovação como recursos para o sucesso competitivo leva à constatação de que as estruturas de organizações tradicionais necessitam de transformações, almejando a flexibilidade e adaptabilidade frente aos novos desafios propostos por atividades de negócio em um mundo onde as fronteiras são mais tênues, os relacionamentos mais complexos e o ambiente competitivo mais fluido;
- e) **Globalizar o conhecimento local** - fazer com que ele seja disseminado nos diversos níveis da organização, constituindo-se em um desafio e em uma das maiores responsabilidades dos gerentes corporativos e locais, que necessitam manter a cooperação. A transferência de conhecimento é o foco deste capacitador, porém, deve-se ter consciência de que um conhecimento documentado em detalhes de forma explícita, quando remetido a uma equipe destinatária encarregada de reproduzi-lo com exatidão em outro âmbito, passará por uma recriação.

O Quadro 2 mostra os capacitadores e as respectivas contribuições para as fases da criação do conhecimento segundo Von Krogh *et al.* (2001 p.18):

**Quadro 2:** Capacitadores para o conhecimento e as fases da criação do conhecimento.

| Capacitadores do conhecimento             | Compartilhamento do conhecimento tácito | Criação de conceitos | Justificação de conceitos | Construção de protótipos | Nívelação do conhecimento |
|---|---|----------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 1) Instilar a visão do conhecimento       |   | X                    | XX                        | X                        | XX                        |
| 2) Gerenciar as Conversas                 | XX                                      | XX                   | XX                        | XX                       | XX                        |
| 3) Mobilizar os ativistas do conhecimento |   | X                    | X                         | X                        | XX                        |
| 4) Criar o contexto adequado              | X                                       | X                    | XX                        | X                        | XX                        |
| 5) Globalizar o conhecimento local        |   |                      |                           |                          | XX                        |

Fontes: Braga, Neves e Vasconcelos (2013) e Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001).

Legenda: X significa intensidade, XX significa maior intensidade.

Segundo Pereira (2014, p. 74), o modelo de Von Krogh *et al.* (2001) evidencia que:

A criação de um contexto capacitante baseado nos cinco capacitadores [...], como apresentado pelos autores citados, são passos para se concretizar uma gestão organizacional do conhecimento, tendo como pressuposto a constatação de que uma organização não cria conhecimento por si só (Pereira, 2014, p. 74).

Como parte da criação do conhecimento, Von Krogh *et al.* (2001) afirmam que um panorama capacitante pode contribuir para esse desenvolvimento, podendo ser físico, virtual, mental ou os três ao mesmo tempo, pois o conhecimento, diferentemente de dados e informações, depende muito desse panorama. Portanto, a organização deve oferecer um cenário apropriado que propicie e facilite a criação do conhecimento, pois o conhecimento não pode ser criado sozinho, ele precisa de um lugar que dê significado à informação por meio da

interpretação. Requer um cenário compartilhado, dinâmico e interativo, que transcende tempo, espaço e limites organizacionais e que não limite a interação.

Dentre muitas pesquisas consideradas para a construção deste trabalho, foram identificadas na literatura publicações recentes utilizando o modelo de Von Krogh *et al.* (2001), em que os pesquisadores avaliaram o contexto capacitante e os capacitadores do conhecimento, como: Braga *et al.* (2013), Carvalho *et al.* (2013), Silva (2013), Gomes (2014) e Pereira (2014).

### 3. Procedimentos Metodológicos

Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, a qual, segundo Gil (2002), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. A abordagem escolhida foi a qualitativa. Creswell (2009) define a pesquisa qualitativa como um processo de investigação onde o pesquisador constrói um quadro complexo e holístico, analisa palavras, reporta detalhadamente as visões de informantes e conduz o estudo em um campo natural. Para Richardson (1999), a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela condição de descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Outro fato importante na pesquisa qualitativa, mencionado por Vieira e Zouain (2006), é que ela oferece descrições ricas e bem fundamentadas, bem como explicações sobre processos em contextos locais identificáveis, e pode auxiliar o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou a ter que revisar a sua estrutura teórica.

Esta pesquisa utilizou o estudo de caso como método, haja vista que o trabalho foi realizado na granja de suinocultura DF Pork, localizada na cidade de Faria Lemos, em Minas Gerais. A escolha da empresa está diretamente ligada a critérios de acessibilidade, tendo como base a experiência comprovada na área por um dos autores do trabalho. Collis e Hussey (2005) observam que é por meio dos estudos de caso que a teoria existente é utilizada para entender e explicar o que está acontecendo, e relatam que uma unidade de análise é o tipo de caso ao qual estão interligados as variáveis ou fenômenos que estão sendo pesquisados e o problema de pesquisa, bem como os dados a serem coletados e analisados. A abordagem de estudo de caso implica uma única unidade de análise, que pode vir a ser uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até mesmo um só indivíduo.

A granja de suinocultura DF Pork constitui-se em uma multiplicadora de matrizes e terminadores da *Génetiporc* do Brasil (empresa canadense), e está inserida nos mercados regionais de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo. O sistema de produção da unidade de Faria Lemos funciona em três sítios (no 1º concentra-se a parte reprodutiva - setores de gestação, maternidade e central de produção de sêmen; no sítio 2 localiza-se a creche, com leitões desmamados; e no sítio 3 ocorre a fase de crescimento e terminação). Para que a DF Pork gerencie todas as etapas de produção de suínos, desde a gestão zootécnica, econômica e de custo de produção, ela conta com o apoio de um *software* de gerenciamento - *Agriness S2* – uma plataforma para gestão da informação da produção de suínos que permite, de forma integrada, o gerenciamento zootécnico, econômico, de fábrica de ração, farmácia e almoxarifado. Tem como objetivo ser a principal ferramenta de gestão do suinocultor para a tomada de decisão técnica e estratégica dos negócios. Somente o diretor/sócio-proprietário, o gerente administrativo e o gerente geral fazem os lançamentos e as análises por intermédio da *Agriness S2*.

A granja conta com um total de 27 colaboradores no seu quadro efetivo e um consultor. A coleta de dados limitou-se a pessoas que fazem parte da direção e aos demais profissionais integrantes. Assim, os sujeitos que constituíram as unidades de observação pesquisadas foram: um diretor/sócio-proprietário, um gerente geral, um consultor médico veterinário, cinco



profissionais que atuam como auxiliar técnico operacional de cinco setores distintos da granja e um profissional do setor de produção da fábrica de ração.

Para Yin (2001), existem seis tipos de técnicas de coleta de dados em estudo de caso. Nesta pesquisa, foram utilizadas duas delas: entrevistas individuais em profundidade e observação participante. Gil (2002, p. 115) considera a entrevista uma técnica de coleta de dados “que envolve duas pessoas numa situação face a face em que uma delas formula questões e a outra responde”. Para melhor direcionamento das entrevistas, foi utilizado um roteiro semiestruturado, baseado em Pereira (2014), cujo foco concentrou-se em captar a percepção da direção e dos profissionais atuantes na DF Pork, a fim de se investigar a existência de capacitadores e se os mesmos contribuem para a criação do conhecimento organizacional, segundo o modelo de Von Krogh *et al.* (2001).

Outro método utilizado foi a observação participante, a partir da qual, segundo Collis e Hussey (2005), o pesquisador fica completamente envolvido com os participantes e com os fenômenos que estão sendo investigados. Marconi e Lakatos (2000) esclarecem que a observação participante não utiliza instrumentos como questionários. Dessa forma, o alcance dos resultados almejados na pesquisa dependerá exclusivamente do pesquisador, como habilidade, flexibilidade, aspecto emocional, profissional e ideológico. Roesch (2005) destaca que nesse tipo de observação o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho. Com esse método, o pesquisador tem a capacidade de analisar, em detalhes, os eventos, descrever o que e de que forma aconteceu.

## **4. Apresentação e Análise dos Resultados**

### **4.1. Perfil dos sujeitos da pesquisa**

As nove entrevistas realizadas foram todas com representantes do sexo masculino. Em relação à formação acadêmica, o diretor possui pós-graduação, o consultor médico veterinário possui nível superior completo e o gerente geral possui curso técnico. Os demais cursaram parte do ensino fundamental (quatro entrevistados) e ensino médio (dois entrevistados). Quanto ao tempo de serviço, os entrevistados distribuem-se entre membros novatos com até cinco anos (cinco entrevistados) e membros experientes com sete anos ou mais nos setores.

### **4.2. Perspectivas quanto aos conceitos de informação e conhecimento**

Primeiramente, buscou-se captar a perspectiva dos entrevistados quanto aos conceitos de informação e conhecimento, segundo os marcos teóricos conceituais que deram sustentação a este trabalho, como Nonaka e Takeuchi (1997), Setzer (1999), Probst *et al.* (2002), Davenport e Prusak (2003), Alvarenga Neto (2005) e Choo (2006).

O entrevistado 1 relatou a importância de se ter informações claras e objetivas, pois compõem um conjunto que permitem o conhecimento para a tomada de decisões. Essa mistura de experiências, quando inovadoras, permitem realizar o trabalho com mais precisão. Nesse mesmo aspecto, o entrevistado 2, que atua junto à direção da granja, enfatizou a importância das informações serem reais e precisas. E que para adquirir o conhecimento é necessário entender e analisar as informações. Afirmando que dados não podem ser manipulados, o entrevistado 3 falou da coleta de dados confiáveis, que as informações permitem medidas corretivas para o alcance de objetivos e, dessa maneira, o conhecimento adquirido pode ser o diferencial no mercado.

O entrevistado 4 percebe que a informação como conjunto de dados está presente na rotina do trabalho, pois, atuando como auxiliar técnico operacional, além do conhecimento

adquirido com a prática, experiências e habilidades, a informação gera o conhecimento, mas defende a necessidade de acompanhamento.

“Quando entrei na granja, havia um manejo, mas venho notando ao longo dos anos certas mudanças, porém não me passam tão claramente as coisas. Há 1 ano atrás, entrou um novo gerente de setor, que mal sabia me passar as coisas, tudo pela falta de comunicação, muito grosso com todos, só que eu sei que posso ajudar, porque aprendi muito estando todo esse tempo” (E4, q.1).

O entrevistado 5 concorda que dados geram informações importantes e se alcança o conhecimento. O que se absorve de experiências, ideias e práticas gera o conhecimento. Já o entrevistado 6 disse que a informação é a base inicial para se chegar ao conhecimento. Sem informação não há como desenvolver o conhecimento. Acredita, ainda, que o conhecimento adquirido pode ajudar muito nos resultados esperados da granja, mas é imprescindível gerenciá-lo, pois é um recurso a mais para a tomada de decisão. O entrevistado 7 também não tem dúvidas de que a informação obtida gera conhecimento e que pode colaborar na rotina de trabalho, mas ressalta que a experiência e a prática do dia a dia é muito importante e não pode ser isolada dos dados mensuráveis.

“Eu acho que ter regras e normas para serem seguidas são aceitáveis, mas quando a gente coloca a mão na massa é um pouco diferente e isso pode ajudar também pra melhorar os resultados” (E7 q.1 e 2).

A relação de informação e conhecimento para os entrevistados 8 e 9 também não foge dos relatos dos entrevistados 1 a 7, quando argumentam sobre a importância dos dados serem confiáveis, gerarem informações necessárias e algumas vezes precisarem ser interpretados com mais detalhamentos. O entrevistado 9 declara que a nutrição animal é muito cara, precisa de resultados satisfatórios e as informações passadas e adquiridas geram conhecimento, porém na produção de ração pouco pode acrescentar seus conhecimentos, porque existem fórmulas rigorosas dos insumos de acordo com o consultor médico veterinário.

#### ***4.3. Perspectivas quanto às práticas utilizadas para a criação do conhecimento organizacional***

Ao serem questionados sobre o compartilhamento de seus conhecimentos visando a criação do conhecimento organizacional, os entrevistados 1, 2 e 3 descreveram que criam situações, como reuniões, para compartilhamento de suas ideias e experiências, que são sempre registradas em suas anotações particulares para mais questionamentos e próximas reuniões, que são contínuas e com metas a cumprir. Outro meio utilizado para análise em reuniões é pela plataforma *Agriness S2*. Os entrevistados 2 e 3, que também atuam no nível operacional da granja, compartilham informações para os demais, com a finalidade de obterem resultados e metas propostas em reuniões com o entrevistado 1.

O entrevistado 3 ainda ressalta que, além do compartilhamento dos conceitos e informações, suas visitas periódicas na granja são registradas em um relatório de visita técnica, o qual é entregue ao entrevistado 1. Nesse relatório constam observações percebidas durante a visita técnica, com propostas de programação de vacinas, medicação via ração, análise de dados como avaliação de consumo de ração pelas matrizes e custo de leitões desmamados, finalizando com algumas recomendações.

Quanto aos demais entrevistados, todos fazem menções diversificadas. O entrevistado 4 opinou defender a necessidade de acompanhamento nas informações mas, mesmo registrando o que acha pertinente, não consegue ter *feedback*. Com isso, o compartilhamento não acontece de forma que se obtenha um resultado positivo.

“Eu tenho o hábito de registrar aspectos interessantes, mas nem sempre consigo um resultado positivo, pois não depende só de mim. Devo mencionar que a falta de comunicação e o interesse próprio de alguns torna mais difícil a possibilidade de se chegar a isso” (E4, q.4).

O entrevistado 5 descreve que sempre que vê algo diferente, presta atenção, mostra aos demais colegas (repassa de conhecimento tácito) e que sente a necessidade de mais esclarecimentos, mais confiabilidade em suas ideias, podendo ajudar seus colegas e seu setor a atingir resultados. Os entrevistados 6, 7 e 8 argumentam que a rotina de trabalho é sempre dentro das normas, e que procuram colaborar e compartilhar suas experiências quando pertinentes, mas não há registros oficializados, somente as informações pretendidas. E acreditam que se pudessem registrar dados que fogem das normas, de alguma forma poderiam gerar informações e, conseqüentemente, conhecimento.

O entrevistado 9 identifica que há compartilhamento com os demais colegas, pois se trata da produção de ração para os animais. E como existe consumo diário e a nutrição tem medida com fórmulas que não podem ser alteradas, não encontra possibilidade para informações a partir de diálogo aberto e críticas construtivas. Percebe como dificuldade ter iniciativas próprias, mas tem consciência de que existem normas e regras.

#### ***4.4. Perspectivas quanto aos capacitadores para a criação do conhecimento organizacional***

O entrevistado 1 declara que em reuniões com os entrevistados 2 e 3 aborda os objetivos desejados e gerencia as conversas, de forma a filtrar melhor os interesses; que aceita opiniões, que são sempre analisadas e, se pertinentes, colocadas em prática. Cita a existência de uma visão de conhecimento e que os demais entrevistados estão cientes dela. Trata de forma clara e objetiva críticas construtivas e acredita num profissionalismo capaz de gerar resultados. Os entrevistados 2 e 3 confirmam e dão continuidade às conversas com a diretoria, para melhor compreensão dos objetivos e, assim, poderem repassar aos setores distintos. Porém, nem sempre estão de acordo com algumas questões tratadas nas reuniões com o entrevistado 1 – comenta o entrevistado 2 –, pois a prática, em algumas vezes, se distancia da teoria. Complementa que criar um cenário adequado aos entrevistados 4, 5, 6, 7, 8 e 9 requer excelência em comunicação, na linguagem, em estimular e, acima de tudo, fazer os mesmos entenderem o processo. Acredita que antes do “saber fazer” vem o “ensinar a fazer” e o “por que fazer”. Na sua percepção a execução das tarefas precisa ser bem esclarecida, de modo a agregar valor.

“São pessoas simples, com pouca leitura, que executam suas tarefas conforme é pedido, que muitas vezes não conseguem enxergar mais a frente, acham que limpar as baias e alimentar os animais de tempo a tempo é o suficiente, mas não percebem que podem ajudar mais, por exemplo, quando uma simples chupeta para de sair água, [...] eles não entendem que a borracha pode ter soltado ou outra simples coisa e que mesmo dando a hora de ir embora, não podem deixar aquela chupeta sem água, eles não conseguem compreender a importância de ir embora, mas sabendo que tudo está funcionando perfeitamente. Mas pra isso, eles precisam entender o porquê, pra que serve, o que vai atrapalhar se faltar água. Isso na teoria é fácil discutir em reuniões, quando é falado que não pode faltar água, mas na prática não é tão simples assim, envolve uma forma de sentido das coisas e fazer com que essas pessoas, com pouca leitura, entendam que não é fácil mesmo. Muitas tardes e, outras vezes, noites, vou embora pra casa chateado com essas reuniões cansativas, além de inúmeros problemas que preciso resolver, porque não tive ninguém que tomasse a frente pra ajudar” (E2, q.7,8 e 9).

O entrevistado 4 percebe certa dificuldade na comunicação com os entrevistados 1 e 2. Acredita que promover atividades seria bastante estimulador para eventuais conversas, e que treinamentos poderiam facilitar a execução das tarefas. As confraternizações (apesar de alguns não aproveitarem o momento) poderiam ser um meio de conhecer os demais colegas pela

descontração e amizade, gerando posteriormente satisfação nos trabalhos em equipe, favorável à obtenção de resultados. Ainda nessa linha, o entrevistado 2 discorre:

“Sempre que dá fazemos uma simples confraternização. Porém, não sei o que acontece, falta boa parte dos colegas. Eu até acredito que ficam envergonhados, tem lá o jeito simples deles, eu respeito, mas é difícil demais agradar as pessoas. Eu como gerente procuro ser o mais simples, educado, zeloso com minhas palavras, esse é o meu jeito, fui criado na zona rural, aprendi com a simplicidade das coisas a viver e não quero mudar nada em mim, mas sinceramente, como as pessoas são diferentes e difíceis! Muitas vezes penso que matar um porco e dividir as peças entre eles deve ser melhor do que convidá-los para uma confraternização” (E2, q.10).

O entrevistado 5 confirma que já houve incentivo em treinamentos, e inclusive conheceu outra granja, mas isso ocorreu bem no início da sua admissão, não existindo mais esses treinamentos, além das informações passadas pelo entrevistado 3. Mas o mesmo faz visitas à granja em datas programadas, o que impede melhor nivelamento de conhecimento diário. O entrevistado 6 reconhece não haver confraternizações e treinamentos, que fazem falta, porque acredita na construção de um ambiente de trabalho favorável. “Através dessas atividades, pode-se construir um ambiente bem melhor. Para mim, o local de trabalho é a segunda casa, às vezes passo mais tempo no trabalho do que na minha casa” (E6, q.10).

Os entrevistados 7, 8 e 9, citam ter bom convívio com os colegas, não se queixam da orientação da gerência, apesar do nivelamento do conhecimento não ser o esperado. Percebem o compartilhamento de suas ideias e experiências e se sentem bastante estimulados e motivados, quando são aceitas.

## 5. Considerações Finais

O presente trabalho teve como principais objetivos identificar e analisar, sob a ótica de Von Krogh *et al.* (2001), quais capacitadores estão presentes na criação do conhecimento organizacional da granja de suinocultura DF Pork., localizada na cidade de Faria Lemos, Minas Gerais. Quanto à percepção dos conceitos de informação e conhecimento, observou-se unanimidade de que os dados devem ser claros, objetivos, confiáveis, sem manipulações, para que haja precisão nas informações e, conseqüentemente, conhecimento. Por se tratar de uma granja de suinocultura, os dados zootécnicos são de suma importância para a tomada de decisão do diretor/sócio-proprietário, bem como do consultor médico veterinário, responsável pela nutrição animal e manejo, e do gerente geral, responsável pelo nível operacional. Ressalta-se a importância do gerenciamento das informações e do conhecimento; entretanto, observou-se que, apesar das experiências diárias serem favoráveis para a criação do conhecimento, não há reformulação e rerepresentação do conceito. Essas percepções associam-se bem ao aspecto de uma das cinco fases do modelo proposto por Von Krogh *et al.* (2001), que apresenta o compartilhamento do conhecimento tácito via socialização. Os entrevistados 1, 2 e 3 estão bem representados nesta fase, com certo distanciamento dos demais.

Quanto à percepção dos sujeitos da pesquisa referentes às práticas utilizadas na granja para a criação do conhecimento organizacional, apesar de alguns entrevistados terem mencionado o compartilhamento do conhecimento tácito para o explícito, a maioria argumentou sobre a dificuldade da aceitação de suas experiências, por conta das normas e regras existentes na granja, aludindo que não há diálogo aberto e críticas construtivas para um novo protótipo.

Quanto à existência dos capacitadores na granja para a criação do conhecimento organizacional, o estudo indicou a existência de quatro dos cinco capacitadores de Von Krogh *et al.* (2001) - instilar a visão do conhecimento, gerenciar conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento e criar o contexto adequado. Entretanto, estes capacitadores são percebidos no

nível individual, através de práticas de conversão do conhecimento isoladas, mas não em nível organizacional.

Quanto ao primeiro capacitador, que é instilar a visão do conhecimento, identificou-se que, apesar de todos compreenderem os objetivos da granja, é nítida uma lacuna de como melhorar os resultados a partir do nivelamento do conhecimento. Muitos entrevistados acreditam que mais informações podem gerar conhecimento e gostariam de participar mais ativamente com suas experiências e ideias, de forma a agregar valor à granja. Quanto ao segundo capacitador, gerenciar as conversas por meio de reuniões e relatórios, os entrevistados 1, 2 e 3 afirmam que o compartilhamento de conhecimentos é bem identificado e de forma estratégica com os recursos disponíveis. Porém, verificou-se, a partir da observação participante, que parte dos entrevistados não pode compartilhar suas experiências, e que a pouca comunicação que há na granja é precária, criando um ambiente de desarmonia.

Quanto ao terceiro capacitador, criar o contexto adequado, parte dos entrevistados reconhece a importância de treinamentos e confraternizações, o que não acontece na granja, e da necessidade de um ambiente de trabalho mais feliz, já que passam mais tempo no trabalho, além de ser um ambiente que requer adaptação por conta do mau odor e insanidade. O quarto capacitador apresenta um facilitador para a criação do conhecimento organizacional, que é globalizar o conhecimento local, característica dos gerentes corporativos e locais. Os entrevistados 2 e 3 têm como foco esse capacitador, já que atuam junto ao operacional com objetivos e metas traçadas em reuniões com o entrevistado 1. O entrevistado 2 considera difícil disseminar o conhecimento quando comparada a teoria com a prática, mas busca, com suas experiências, adequar-se aos níveis da organização, e que normalmente as relações são fontes de cooperação.

Dessa forma, com a pesquisa de campo e com base nos objetivos propostos, foram identificados quatro capacitadores para a criação do conhecimento no contexto organizacional da Granja de Suinocultura DF Pork, limitando-se apenas à inexistência de um capacitador, que é mobilizar os ativistas do conhecimento. Destaca-se, porém, que esses capacitadores existem em nível individual, através de práticas de conversão do conhecimento isoladas, mas não em nível organizacional. Recomenda-se, portanto, que a granja trabalhe no sentido de implementar práticas voltadas à construção do conhecimento organizacional, aproveitando da existência dos capacitadores em nível individual.

## Referências

Alvarenga Neto, R.C.D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005, 400f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

Angeloni, M.T. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

Braga, C.R.A., Neves, J.T.R., Vasconcelos, M.C.R.L. Os capacitadores do conhecimento e suas contribuições para a criação do conhecimento numa organização do terceiro setor: estudo de caso da Junior Achievement de Minas Gerais **In: Anais do Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, 1, Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, 2, 2013, São Paulo/SP, 2013.**

Bukowitz, W.R., Williams, R.L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Buoro, G., Oliva, F.L., Santos, S.A. Compartilhamento de conhecimento: um estudo sobre os fatores facilitadores do processo. *In*: Santos, S.A., Leite, N.P., & Ferraresi, A.A. (Orgs.). **Gestão do conhecimento: institucionalização e instituições (pesquisas e estudos)**. Maringá (PR): Unicorpore, cap.1, p.51-86, 2007.

Choo, C.W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2ª ed. São Paulo: SENAC, 2006.

Collis, J., Hussey, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed., 2005.

Creswell, J.W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

Da Silva, S.L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. Brasília, **Ciência da informação**, v.33, n.2, p.143-151, 2004.

Davenport, T.H., Prusak, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 13ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Fleury, M.T.L., Oliveira, J.R. **Gestão estratégia do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

Gil, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Gomes, P.W.R. **Uso de indicadores e capacitadores do conhecimento para a competitividade do Centro Universitário UNA**. 2014. 97f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Pedro Leopoldo: Fundação Pedro Leopoldo, 2014.

Gonçalves, S.F.R. **Gestão do conhecimento: análise de práticas e ferramentas no âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais**. 2010. 161f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Pedro Leopoldo: Fundação Pedro Leopoldo, 2010.

Mafra Pereira, F.C. O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado. Florianópolis, **Encontros Bibli**, v.20, p.38-52, 2005.

Marconi, M.A., Lakatos, E.M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

Nakano, D.N., Fleury, A.C.C. Conhecimento organizacional: uma revisão conceitual de modelos e quadros de referência. Revista do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, **Produto e Produção**, v.8, n.2, p.11-23, 2005.

Nonaka, I., Takeuchi, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 18ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Pereira, A.A. **O papel do contexto capacitante na construção do conhecimento organizacional: um estudo de caso sobre condições capacitadoras da gestão do conhecimento.** 2014, 156f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Pedro Leopoldo: Fundação Pedro Leopoldo, 2014.

Probst, G., Raub, S., Romhart, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

Reis, M.E.A. **Portal corporativo como ferramenta de gestão do conhecimento.** 136f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e Comunicação em Saúde) - Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2005.

Richardson, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.

Roesch, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia prático para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2005.

Santos, M.J.N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. Porto Alegre, **Sociologias**, ano 6, v.12, p.142-158, 2004.

Scharf, E.R. **Gestão do conhecimento aplicada ao marketing.** Florianópolis: Visual Books, 2007.

Setzer, V.W. Dado, informação, conhecimento e competência. **Data Grama Zero – Revista de Ciência da Informação**, (zero). Recuperado de: [http://www.dgz.org.br/dez99/Art\\_01.htm](http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm)., 1999.

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

Trindade, E.P., Macedo, M., Gauthier, F.A.O., Botelho, L.L.R., Labiak Junior, S. Soluções de Gestão do Conhecimento para Pequenas e Médias Empresas (PME). João Pessoa, PB: **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, 6, Número Especial, p.189-203, jan., 2016.

Vasconcelos, M.C.R.L. **Cooperação universidade-empresa na pós-graduação: contribuição para a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação na indústria mineira.** Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

Vieira, M.M.F., Zouain, D.M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em Administração.** 2ª ed., Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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

Yin, R K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.