

WILSON CLÓVIS DE MORAIS JR

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA UM PROGRAMA DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO PARA UMA EMPRESA DE CONSULTORIA DO AGRONEGÓCIO**

Projeto de dissertação apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), como requisito para o desenvolvimento da dissertação de mestrado e obtenção do grau de Mestre em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Denilson Sell

FLORIANÓPOLIS

2017

C972d Morais Jr, Wilson Clóvis de
 Proposta de Diretrizes para um programa de gestão do
 conhecimento para uma empresa de consultoria do agronegócio
 / Wilson Clóvis de Moraes Jr. - 2017.

 107 p. il.; 29 cm

 Orientador:
 Denilson Sell
 Bibliografia: p.
 93-97

 Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa
 Catarina, Centro de Ciências da Administração e
 Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em
 Administração, Florianópolis, 2017.

 1. Gestão da informação - Administração. 2. Gestão do
 conhecimento - Agronegócio. 3. Agricultura - Brasil. I.
 Sell, Denilson. II. Universidade do Estado de Santa
 Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
 Título.

 CDD: 658.4038 - 20.ed.

WILSON CLÓVIS DE MORAIS JR

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA UM PROGRAMA DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO PARA UMA EMPRESA DE CONSULTORIA DO AGRONEGÓCIO**

**Dissertação apresentada ao curso de mestrado profissional em Administração do
Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do
Estado de Santa Catarina, como requisito final para a obtenção do grau de Mestre
em Administração.**

Banca Examinadora

Orientador:

Prof. Dr. Denilson Sell
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

Prof. Dr. Nério Amboni
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro Externo:

Prof^a. Dr^a. Patricia Freire
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, SC, 15/12/2017

AGRADECIMENTOS

A trajetória para a conclusão dessa dissertação não é simples resultado da participação de um excelente programa de pós-graduação, mas pela paixão pelo conhecimento. Pelo fascínio que sempre existiu em mim pelo conhecer, aprender, descobrir e inventar.

Me é claro que um caminho não se trilha sozinho, uma jornada não é desacompanhada, e as conquistas não são resultados do individualismo. Reconheço que para que pudesse estar escrevendo essa seção, denominada agradecimentos, muitas pessoas caminharam ao meu lado, ou até mesmo caminharam por mim.

Sou grato, primeiramente ao Deus Trindade, autor da vida e de tudo o que a mantém; cuja providência divina jamais desampara aos que o buscam e se permitem serem beneficiários de tais dádivas.

Aos meus pais, principais responsáveis por aquilo que hoje eu sou; não apenas por sua contribuição no meu período de criança e adolescente, quando deles eu dependia; mas por se fazerem presentes e participantes em todos os momentos.

Aos meus irmãos e familiares por todo incentivo e confiança que sempre depositaram, vocês fizeram com que eu buscasse esse objetivo e abrisse caminhos.

Aos meus amigos, pessoas que escolhi para viver e conviver, que compartilham comigo seus sonhos, suas conquistas, suas derrotas; vocês foram, muitas vezes, combustível para que eu permanecesse firme nesse e em tanto outros propósitos.

À organização objeto do presente estudo de caso, muito obrigado por abrir as portas e se fazer aprendiz, junto comigo, na descoberta sobre a gestão do conhecimento; meu agradecimento aos sócios, líderes e todos os demais colaboradores que aceitaram o desafio de contribuir com as suas percepções para que esse trabalho alcançasse seus objetivos.

À empresa que trabalho e a todos os meus colegas de trabalho, em especial aos membros do meu time, meu muito obrigado; obrigado por compreender as minhas ausências, contribuir nos deadlines, pela paciência frente a minha impaciência; pela

motivação; por acreditar que após a experiência do mestrado eu seria um profissional melhor, não apenas tecnicamente, mas também uma pessoa melhor. Faço aqui também menção aos meus queridos alunos, que também souberam entender as minhas ausências, atraso nas postagens de materiais, notas e faltas; saibam que boa parte dessa jornada eu fiz por vocês, para que pudesse ser um professor melhor.

A UDESC, instituição de ensino superior de excelência, muito obrigado pela oportunidade ofertada; foi uma honra fazer parte de um programa tão bem estruturado e reconhecido; cada aula, cada trabalho, cada momento nessa instituição gerou um grande conhecimento. A todos os professores com dos quais tive a honra de ser simplesmente um aluno, aprendi muito com as suas teorias e mais ainda com os seus exemplos. Aos grandes colegas do programa de mestrado, pessoas que pude conhecer ao longo desses quase três anos de jornada; vocês conquistaram em mim grande respeito e carinho; destaque aqui a querida amiga Glaucia Cunha, com quem estudei desde a primeira disciplina como aluno especial, e sempre me ajudou, encorajou, aconselhou.

Injusto seria deixar de citar algumas pessoas de forma nominal; que foram fundamentais e importantíssimas para que eu hoje concluísse essa etapa. Meu orientador e mestre, Prof. Dr Denilson Sell, muito obrigado por sua paciência e todo ensinamento repassado nesse período de orientação; mais do que conteúdo e desenvolvimento técnico, o senhor me ensinou muito, e é com certeza um dos principais responsáveis por esse trabalho ter sido concluído. Ao amigo Dr. Daniel Aguiar, com quem tenho a honrar de trabalhar diariamente, e foi sempre um incentivador e apoiador para que eu fizesse o mestrado. A queridíssima e sempre disponível Licia Rolim, querida prima e professora de redação, que não mediu esforços para contribuir com esse trabalho. Muitos outros poderia citar, mas faltariam páginas para escrever o nome e de que forma ajudaram; porém nesses três “homenageados” estendo o meu carinho a todos.

RESUMO

O agronegócio desponta no cenário brasileiro como principal setor econômico, contribuindo com o PIB nacional, geração de emprego e impulsionando o desenvolvimento nas regiões interioranas do país. É fundamental para as empresas pertencentes a cadeia produtiva entender o complexo cenário do agronegócio, nesse contexto destacam-se as empresas de consultoria voltadas a produzir e disseminar conhecimentos relacionados ao setor. A organização objeto do presente estudo de caso pertence ao agronegócio brasileiro e presta serviços de consultoria tendo como matéria prima e produto final o conhecimento; sendo assim faz-se importante a gestão do conhecimento para melhor gerenciar os seus processos de conhecimento. O objetivo norteador é propor diretrizes para orientar um plano de gestão do conhecimento para uma organização de consultoria em agronegócio. Metodologicamente, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa, com aspectos quantitativos. A coleta de dados que deu base para proposição das diretrizes, contemplou três etapas: (a) identificação da maturidade da organização em GC, através aplicação do questionário desenvolvido pela Asian Productive Organization – APO; e (b) identificação dos conhecimentos críticos e iniciativas de GC já existentes na organização através de entrevista não estruturada. Conforme resultado da identificação de maturidade, pode-se concluir que a empresa encontra-se no estágio de iniciação em GC, ou seja, a organização está começando a reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento. A pesquisa trouxe também diagnóstico detalhado dos conhecimentos críticos dessa organização, na percepção de seus líderes, classificados em cinco principais categorias, bem como as iniciativas de GC já existentes, mesmo que de forma involuntária e não sistemática, na organização. Tendo levantado essas informações identificou-se a possibilidade de intervenção e proposição de três principais diretrizes para um programa de GC nessa organização.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, agronegócio, consultoria, maturidade da gestão do conhecimento.

ABSTRACT

Agribusiness appears in the Brazilian scenario as the main economic sector, contributing to the national GDP, generating employment and boosting development in the country's interior regions. As in all productive sectors of the economy, the technological advance has permeated the agricultural sector, bringing with it innovation and new realities. It is fundamental for the companies belonging to this productive chain to understand the complex scenario of agribusiness, in this context stand out the consulting companies aimed at producing and disseminating knowledge related to the sector. The organization object of the present case study belongs to the Brazilian agribusiness ecosystem providing consulting services, that is, having as raw material and final product the knowledge; and thus requires knowledge management guidelines to better manage their knowledge processes. The guiding objective is to propose guidelines to guide the implementation of a knowledge management plan for an agribusiness consulting organization. Methodologically, this work is characterized as a descriptive research, with predominantly qualitative approach, with quantitative aspects. The collection of data that gave basis for proposing the guidelines included three steps: (a) identification of the maturity of the organization in CG, through application of the questionnaire developed by the Asian Productive Organization (APO); and (b) identification of critical knowledge and KM initiatives already in place in the organization through unstructured interviewing. As a result of the maturity identification, it can be concluded that the company is in the GC initiation stage, that is, the organization is beginning to recognize the need to manage knowledge, or it may already be the beginning of a pilot project. The research also brought a detailed diagnosis of the critical knowledge of this organization, in the perception of its leaders, classified in five main categories, as well as the existing KM initiatives, even in an involuntary and unsystematic way, in the organization. Having raised this information, it was identified the possibility of intervention and proposition of three main guidelines for a KM program in this organization: (i) governance in KM; (ii) KM policies; and (iii) implementation of KM tools and practices; besides several practical strategic actions.

Key words: knowledge management, agribusiness, consulting, maturity of knowledge management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Diferença entre conhecimento, informação e dados.....	21
Quadro 02 – Definições e Ênfases de Conhecimento.....	21
Quadro 03 – Definições de Gestão do Conhecimento Organizacional.....	28
Quadro 04 – Práticas e Ferramentas de GC.....	35
Quadro 05 – Modelos de Medição de Maturidade em Gestão do Conhecimento.....	37
Quadro 06 – Critérios de Análise de Maturidade em GC – Modelo APO.....	43
Quadro 07 – Modelo esquemático para compilação e análise de dados coletados; e construção das propostas de diretrizes e ações.....	45
Quadro 08 – Etapas do processo de coleta de dados.....	46
Quadro 09 – Análise dos Resultados da Dimensão 01: Liderança.....	53
Quadro 10 – Análise dos Resultados da Dimensão 02: Processos.....	55
Quadro 11 – Análise dos Resultados da Dimensão 03: Pessoas.....	57
Quadro 12 – Análise dos resultados da dimensão 04: tecnologia.....	60
Quadro 13 – Análise dos resultados da dimensão 05: processos de conhecimento.....	62
Quadro 14 – Análise dos resultados da dimensão 06: aprendizagem e inovação.....	64
Quadro 15 – Análise dos resultados da dimensão 07: resultados.....	66
Quadro 16 – Identificação dos Conhecimentos Críticos.....	69
Quadro 17 – Iniciativas de GC reconhecidas.....	71
Quadro 18 – Modelo Esquemático de análise e proposições.....	73
Quadro 19 – Líder Tradicional X Líder da Era do Conhecimento.....	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral do Conhecimento.....	24
Figura 2 – Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento/APO.....	32
Figura 3 – Escala do nível de maturidade em Gestão do Conhecimento.....	42
Figura 4 – Estilos de liderança.....	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Gráfico Radar Maturidade em Gestão do Conhecimento.....	51
Gráfico 02 – Gráfico Resultado Por Dimensão.....	52
Gráfico 03 – Análise dos Resultados da Dimensão 01: Liderança.....	54
Gráfico 04 – Análise dos Resultados da Dimensão 02: Processos.....	56
Gráfico 05 – Análise dos Resultados da Dimensão 03: Pessoas.....	58
Gráfico 06 – Análise dos Resultados da Dimensão 04: Tecnologia.....	60
Gráfico 07 – Análise dos Resultados da Dimensão 05: processos de conhecimento....	65
Gráfico 08 – Análise dos Resultados da Dimensão 06: Aprendizagem e Inovação.....	63
Gráfico 09 – Análise dos Resultados da Dimensão 07: Resultado em GC.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO	13
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1 O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO	17
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO ..	20
2.2.1 O CONHECIMENTO	20
2.2.2 AS ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO	25
2.2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO	27
2.2.3.1 MODELOS E FRAMEWORKS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	30
2.2.3.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	33
2.2.3.3 MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	37
3 METODOLOGIA	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA, MÉTODO E ABORDAGEM	39
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA.....	39
3.3 MODELO DE ANÁLISE: DIMENSÕES E CATEGORIAS DE ANÁLISE	40
3.3.1 IDENTIFICAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	41
3.3.2 Identificação dos Conhecimentos Críticos	43

3.3.3 Identificação das práticas de gestão do conhecimento existentes na organização	44
3.3.4 MODELO DE ANÁLISE PARA PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES E AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	45
3.4 ETAPAS DA PESQUISA, TÉCNICAS DE COLETA E DE TRATAMENTO DOS DADOS	46
3.4 LIMITAÇÕES	48
4.1 A ORGANIZAÇÃO OBJETO DO ESTUDO DE CASO.....	49
4.2 RESULTADO DA PESQUISA DE MATURIDADE EM GC.....	50
4.2.1 Resultado da Dimensão Liderança em Gestão do Conhecimento	52
4.2.2 Resultado da Dimensão Processos.....	54
4.2.3 Resultado da Dimensão Pessoas	57
4.2.4 Resultado da Dimensão Tecnologia.....	59
4.2.5 Resultado da Dimensão Processos de Conhecimento.....	61
4.2.6 Resultado da Dimensão Aprendizado e Inovação.....	63
4.2.7 Resultado da Dimensão Resultados em Gestão do Conhecimento	65
4.3 CONHECIMENTOS CRÍTICOS E INICIATIVAS DE GC EXISTENTES	67
4.3.1 Identificação dos Conhecimentos Críticos	68
4.3.2 Identificação das Iniciativas de GC Reconhecidas na Organização.....	71
4.4 PROPOSTA DE DIRETRIZES	72
4.4.1 Governança em Gestão do Conhecimento.	75
4.4.1.1 ESTRUTURA	77
4.4.1.2 OBJETIVOS	77
4.4.1.3 RESPONSABILIDADE	78
4.4.1.4 INDICADORES	78

4.4.1.5 RISCOS.....	79
4.4.2 Políticas de Gestão do Conhecimento	79
4.4.2.1 COMUNICAÇÃO.....	79
4.4.2.2 REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS	80
4.4.2.3 LIDERANÇA	81
4.4.3 Ferramentas e Práticas de Gestão do Conhecimento.....	84
4.4.3.1 MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO CRÍTICO	85
4.4.3.2 ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE MENTORING	85
4.4.3.3 LIÇÕES APRENDIDAS	86
4.4.3.4 ESTRUTURAÇÃO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÕES.....	87
4.4.3.5 WORKSHOPS	87
4.4.3.6 MAPEAMENTO DE PROCESSO E DOCUMENTAÇÃO DAS ROTINAS	88
REFERÊNCIAS.....	93