



C  
o  
r  
r  
e  
s  
p  
o  
n  
d  
e  
n  
c  
i  
a  
Correspondência para/  
Correspondencia para/  
Correspondence to  
Faculdades Integradas  
ASSESC. Rodovia SC 401,  
km 01-407. Itacurubi -  
Fpolis/SC. Telefone:  
(48) 3334 - 9837  
E-mail:  
tatimagierski@hotmail.com  
e gp04@bistek.com  
n Artigo recebido: 28/03/2006  
c Aprovado: 01/04/2008  
i  
a

# O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SEDE DA BUNGE ALIMENTOS – GASPAR/SC

## EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA SEDE DE LA BUNGE ALIMENTOS – GASPAR/SC

## THE PROCESS OF DEVELOPMENT AND DEPLOYMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AT THE HEADQUARTERS OF BUNGE ALIMENTOS – GASPAR/ SC

*Tatiana Magierski*

Bistek-SC

tatimagierski@hotmail.com

*Édis Mafra Lapolli, Dr.*

UFSC-SC

edismafra@gmail.com

*Maurício Iost Guimarães, MSc*

FASSESC-SC

mauricio@cardiosport.com.br

**Palavras-chave**  
Organizações;  
Gestão do Conhecimento;  
Vantagem Competitiva

**Palabras-clave:**  
Organizaciones;  
Gestión del Conocimiento;  
Ventaja Competitiva.

**RESUMO:** As organizações que desejam aproveitar as oportunidades criadas pela globalização, pela diversidade e pelas tecnologias, bem como desejam reduzir os riscos inerentes a essa realidade, precisam de uma gestão onde a utilização eficaz do conhecimento se torna essencial. O presente artigo objetiva analisar o processo de implantação e desenvolvimento da Gestão do Conhecimento em uma empresa de destaque internacional no setor de agronegócios, localizada na cidade de Gaspar, no Estado de Santa Catarina, a Bunge Alimentos. Para tal procedimento será desenvolvida uma pesquisa de caráter descritivo com abordagem quantitativa. O interesse de investigar a Gestão do Conhecimento em sua fase inicial em uma grande empresa de grande potência mercadológica deve-se ao entendimento da relevância desta técnica de gestão em um ambiente onde as posições competitivas das organizações não mais são determinadas apenas por seu capital físico e financeiro, mas, principalmente, por seu capital intelectual - conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis.

**RESUMEN:** Las organizaciones que desean aprovechar las oportunidades creadas por la globalización, por la diversidad y por las tecnologías, así como reducir los riesgos inherentes a esa realidad, necesitan una gestión en la cual la utilización eficaz del conocimiento se torna esencial. El presente artículo tiene por objetivo analizar el proceso de implantación y desarrollo de la Gestión del Conocimiento en una empresa de destaque internacional en el sector de agronegocios ubicada en la ciudad de Gaspar, en el Estado de Santa Catarina: la Bunge Alimentos. Para tal procedimiento se desarrollará una investigación de carácter descriptivo con abordaje cuantitativo. El interés en investigar la Gestión del Conocimiento en su fase inicial en una gran empresa de gran potencia mercadológica se debe al entendimiento de la relevancia de esta técnica de gestión en un ambiente en el cual las



posiciones competitivas de las organizaciones no están más determinadas únicamente por su capital físico y financiero sino, principalmente, por su capital intelectual: conocimiento, experiencia, especialización y diversos activos intangibles.

**ABSTRACT:** Organizations that want to seize the opportunities created by globalization, diversity and technologies, while reducing the risks associated with this reality, need a management in which the effective use of knowledge is a key part. This article examines the process of development and deployment of Knowledge Management in a company of international prominence in the agribusiness industry: Bunge Alimentos, located in the town of Gaspar, in the State of Santa Catarina. For this procedure, a survey will be carried out with a descriptive quantitative approach. The interest in investigating Knowledge Management in its initial phase, in a large company with significant market power, is due to the understanding that this management technique is important, in an environment where the competitive positions of most organizations are determined not only by their physical and financial capital, but more importantly, by their intellectual capital - knowledge, experience, expertise, and various intangible assets.

**Key-words:**  
Organizations; Knowledge Management; Competitive Advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução do mundo dos negócios acompanhou a evolução da sociedade. As organizações rígidas e organizadas em torno de um sistema tradicional do início do século XX não têm mais espaço nos dias atuais, o conhecimento se torna recurso estratégico fundamental para a gestão das organizações, perante um ambiente incerto que exige flexibilidade e rapidez nos processos de tomada de decisão (SILVA, 2004).

Antes de conceituar a Gestão do Conhecimento, tema amplamente discutido neste artigo, é importante distinguir primeiramente o conhecimento dos termos “dados e informação”. De acordo com Angeloni (2002), os dados referem-se a elementos descritivos de um evento e são desprovidos de qualquer tratamento lógico ou contextualização. Em princípio não têm valor agregado, não fornecem condições para qualquer julgamento, interpretação ou base para tomada de ação. Já a informação pode ser entendida como um conjunto de dados selecionados e agrupados segundo um critério lógico para a consecução de um determinado objetivo.

O conhecimento, por sua vez, possui um valor maior que o dado e a informação e está presente no indivíduo, nos grupos ou nas rotinas organizacionais. Não é sinônimo de acúmulo de informações, mas sim um agrupamento articulado delas por meio de legitimação empírica, cognitiva e emocional (ANGELONI, 2002).

Em virtude, portanto, de todas as transformações que vêm ocorrendo, o novo foco das organizações está cada vez mais voltado aos setores nos quais os produtos, os processos e os serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento. A base da competição está centrada na capacidade de transformar informação em conhecimento. Uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório dos saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais (ANGELONI,



2002). Podemos conceituar, deste modo, a Gestão do Conhecimento como uma série de processos que envolvem a criação, disseminação e utilização do conhecimento, para atingir plenamente os objetivos da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O presente artigo objetiva analisar o processo de implantação e desenvolvimento da Gestão do Conhecimento em uma empresa de destaque internacional no setor de agronegócios, localizada na cidade de Gaspar, no Estado de Santa Catarina, a Bunge Alimentos. Para tal procedimento será desenvolvida uma pesquisa de caráter descritivo com abordagem quantitativa. O interesse de investigar a Gestão do Conhecimento em sua fase inicial em uma grande empresa de grande potência mercadológica deve-se ao entendimento da relevância desta técnica de gestão em um ambiente onde as posições competitivas das organizações não mais são determinadas apenas por seu capital físico e financeiro, mas, principalmente, por seu capital intelectual - conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis (KLEIN, 1998).

## 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Bunge foi fundada em 1818, em Amsterdã, na Holanda, com a finalidade de comercializar grãos e produtos importados das colônias holandesas. Hoje, suas unidades industriais, de armazenamento e de pesquisas se espalham pela Europa, Ásia, América do Norte e do Sul. Os negócios da Bunge em todo o mundo empregam diretamente quase 24 mil pessoas e está presente em mais de 450 localidades de 29 países em quatro continentes, movimentando quase 100 milhões de toneladas de grãos por ano. A sede mundial da Bunge está em White Plains, Nova Iorque, nos Estados Unidos, onde ela tem suas ações negociadas na bolsa de valores.

No Brasil, a Bunge chegou em 1905 e é o resultado da fusão das empresas Santista, Samrig, Sanbra e Ceval. Essa tem um grande destaque no cenário nacional de agronegócios, comercializando e industrializando alimentos como soja, milho, canola, girassol, sorgo, caroço de algodão; atuando, também, com produtos *commodities* como farelos, farinhas, óleos, lecitinas, tocoferol, ácidos graxos; e, ainda, na área de produtos alimentícios: óleos refinados, gorduras vegetais, margarinas, maioneses, farinhas de trigo industrial e pré-misturas para panificação.

A Bunge é considerada a maior processadora mundial de oleaginosas, com destaque para Brasil, Argentina, Canadá e Leste Europeu. É, também, líder mundial na venda de óleos vegetais para consumidores e principal fornecedora norte-americana de óleo refinado para as cadeias de food-service. Destaca-se como líder sul-americana na produção de fertilizantes e ingredientes para nutrição animal (MARTINS, 2004).



### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações que desejam aproveitar as oportunidades criadas pela globalização, pela diversidade e pelas tecnologias, bem como desejam reduzir os riscos inerentes a essa realidade, precisam de uma gestão onde a utilização eficaz do conhecimento se torna essencial (SILVA, 2004).

Diversos autores desenvolveram definições sobre o assunto, sendo:

a) A Gestão do Conhecimento pode ser entendida, basicamente, como uma metodologia para gerar valor a partir de bens intangíveis da organização. (SVEIBY, 1998).

b) A Gestão do Conhecimento “é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento”. (ROSSATTO, 2003, p.7).

c) A Gestão do Conhecimento “em seu sentido mais atual, pode ser considerada o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional, por meio de facilitações de conexões significativas”. (TERRA; GORDON, 2002, p.57).

d) Gestão de Conhecimento é o processo de capturar a expertise coletiva da empresa, onde quer que ela resida (bancos de dados, papel, no cérebro das pessoas) e distribuí-la para qualquer lugar em que ela possa auxiliar a gerar o mais alto retorno. (HIBBARD, 1997).

e) Gestão do Conhecimento é a aplicação de uma abordagem sistemática para encontrar, compreender e usar conhecimento para criar valor. (O'DELL, 1996).

Davenport e Prusak (1998, p.20) afirmam ainda que vantagem do conhecimento é sustentável porque:

[...] gera retornos crescentes e dianteiros continuados. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o recebedor.

Segundo Choo (2003), portanto, lidar com o conhecimento humano e transformá-lo em produtos e serviços está se tornando velozmente uma habilidade fundamental para a sobrevivência da organização e enquanto as habilidades e experiências permanecerem interiorizadas no indivíduo, a organização estará limitada em sua capacidade de utilizar esse conhecimento num sentido mais amplo e estratégico. Cada vez mais as empresas competirão entre si e se diferenciarão com base naquilo que sabem (VASCONCELOS, 2001).



## 3.2 ESFORÇOS ESTRATÉGICOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – ALGUNS PILARES DA GC

### 3.2.1 GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Em 1871 o antropólogo inglês – Edward B. Tylor (apud FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 284) definiu cultura como “um complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade remetendo o conceito para os níveis do indivíduo e sociedade”. O conceito de cultura organizacional foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1950, tendo como um dos motivos a expansão geográfica das empresas multinacionais que pretendiam reproduzir suas estruturas em outros países para obter vantagens. (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

De acordo com Angeloni (2002) a cultura organizacional resulta do estudo do ambiente da organização. Aborda o comportamento humano dentro das organizações e serve como base para a compreensão das ações coletivas e individuais. Desta forma, a cultura assume papel de destaque no comportamento das organizações à medida que influi no modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas que, durante a maior parte do tempo, dedicam-se às organizações, para onde transportam não apenas seus conhecimentos técnicos, como também todas as características de suas personalidades (SANTOS apud SARAIVA, 2002). Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 196), a cultura organizacional “é o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros”. Na visão de Dubrin (2003, p. 352), “é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador”. Wagner III e Hollembeck (1999, p. 367) a definem como “uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”. Para Schein (apud MARRAS, 2000, p. 290) cultura organizacional é:

[...] o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Pode-se observar, portanto, que os autores conceituam a cultura organizacional de diversas formas, porém, em todos os conceitos descritos se percebe o poder da influência desta nas atitudes e comportamento dos colaboradores.



Considerando a conceituação da Gestão do Conhecimento citada no item 3.1 como “um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento” e, também, considerando a descrição de Rossatto (2003, p.7), sobre a cultura organizacional como “uma estrutura que incorpora o coletivo humano da organização e possibilita a existência de atitudes voltadas à criação, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento”, explicita-se a relação de reciprocidade entre cultura organizacional e gestão do conhecimento. É necessário desenvolver uma cultura voltada à propagação da criatividade, experimentação, do aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo.

Schein (apud ANGELONI, 2002) afirma que alguns fatores ambientais propiciam a criação da cultura voltada à gestão do conhecimento. Entre os fatores estão: a crença de que as pessoas podem ser inseridas em um processo de crescimento, tanto pessoal como grupal; a idéia de que as atividades grupais podem gerar e implementar soluções para os imperativos que forem apresentados à organização; a percepção de que a criação, a tolerância e o respeito de variadas subculturas organizacionais possibilitariam gerar soluções aos mais diversos problemas; e o pressuposto de que a troca de informações devem ser completas e confiáveis, entre outras. Segundo Atkinson (2000), à medida que as organizações evoluem, a mudança cultural torna-se um imperativo. Terra (2003, p. 83) afirma que “quando se fala em implementar uma iniciativa de GC, sempre se deve reconhecer a existência de uma evolução cultural vinculada a essa implementação”.

Pode-se dizer, então, que em um contexto de mudanças e hipercompetitividade, a cultura organizacional favorável ao conhecimento se torna um dos elementos mais determinantes do sucesso das empresas e da gestão do conhecimento. A cultura organizacional pode assumir a condição de maior amiga ou de maior inimiga da gestão do conhecimento e também da própria empresa (FIGUEIREDO, 2005).

### 3.2.2 GESTÃO DE PESSOAS

No ambiente global e da sociedade do conhecimento, o sucesso das organizações situa-se mais nas suas capacidades intelectuais e holísticas do que nos ativos físicos, onde a capacidade de gerir o potencial humano se transforma numa habilidade executiva essencial (SILVA, 2004). Figueiredo (2005) afirma que saber lidar com seres humanos tornou-se o fator mais determinante do sucesso das empresas e também o fator mais importante do êxito da gestão do conhecimento. Para o autor, ainda, saber lidar com as pessoas corresponde a noventa por cento do sucesso em gestão do conhecimento e isso torna fundamental a atuação da área de Recursos Humanos.

A área de Recursos Humanos, hoje também referenciada como Gestão de Pessoas, passou por uma série de transformações (figura 1), sendo que os modelos passados, ou seja, aqueles em que o trabalhador não era reconhecido como capital humano e nem como um ser provedor de conhecimento, habilidades e competências, não condizem com a nova estrutura das organizações do conhecimento. Pesquisas sobre gestão de pessoas no Brasil apontam uma fase de transição pela qual a área de Recursos Humanos passa atualmente, de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais estratégicos de gestão de pessoas (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005).

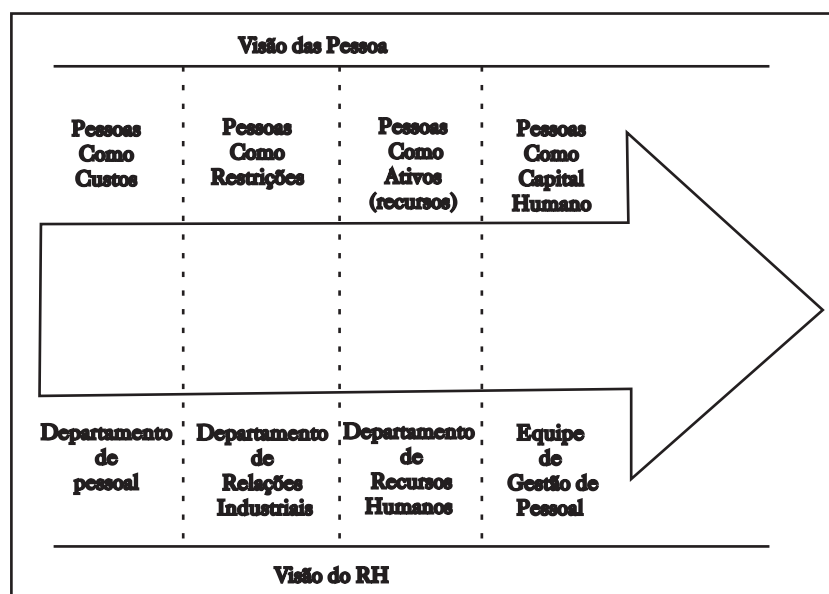


Figura 1: A evolução da área de Recursos Humanos  
 Fonte: Chiavenato (2004)

A Gestão de Pessoas conforme Dutra (2002, p.17), pode ser definida como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” ou, ainda, segundo Fischer (2002, p.11), “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas”. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares (CHIAVENATO, 1999).

A seguir serão destacados algumas das tendências e exemplos mais recentes e relevantes nos processos de Gestão de Pessoas relacionados à

gestão do aprendizado, inovação e conhecimento, sendo:

a) Recrutamento e seleção: De acordo com Sveiby (apud TERRA, 2001), o recrutamento de novas pessoas numa empresa do conhecimento pode ser o equivalente ao investimento em novas máquinas de uma empresa industrial. Por ação de um recrutamento estratégico, a gerência pode tanto modificar o conceito de negócio da empresa como aumentar ou reduzir sua competência e outros ativos intangíveis. Terra (2001) destaca que as empresas que contratam sempre o mesmo perfil de pessoas estariam atreladas ao passado. As empresas somente conseguirão desenvolver novas perspectivas e criar coisas absolutamente novas se contratarem e promoverem pessoas essencialmente diferentes do padrão.

b) Treinamento: Para Terra (2001) algumas questões emergentes estão substituindo o modelo paternalista do passado, mudando o paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado, conforme quadro 1.

<i>Variável</i>	<i>Paradigma de Treinamento</i>	<i>Paradigma de aprendizado</i>
<b>Visão do Processo de Aprendizado</b>	a) é um processo estritamente racional; b) depende em grande medida da metodologia adotada; c) o instrutor desempenha um papel fundamental; d) ocorre principalmente pela absorção de conhecimento explícito.	a) envolve um indissociável processo mental e emocional; b) depende das experiências, tentativas e erros de cada indivíduo; é um processo social que depende da interação com os outros; c) inclui a capacidade de combinar diferentes <i>inputs</i> e perspectivas e compreender relações complexas por um permanente processo de reformulação dos modelos mentais e mapas cognitivos; d) processa-se em grande medida, no subconsciente; daí a importância da intuição e do conhecimento tácito.
<b>Fontes de Aprendizado</b>	a) Instrutores; b) Profissionais internos e externos.	a) Todos os funcionários da empresa; b) Várias fontes detentoras de conhecimento interno ou externo à empresa.
<b>Métodos Utilizado pelas Empresas</b>	a) Programas formais de treinamento; b) Treinamento individual por meio de diferentes mídias (inclusive computador).	a) Os mesmos do treinamento e mais: aprendizado em equipe, <i>benchmarking</i> , compartilhamento de idéias e conhecimento por meio de contatos informais, etc.

Quadro 1: Comparação do paradigma do treinamento e do aprendizado  
Fonte: Adaptado de Terra (2001)

Uma das tarefas do esforço da Gestão de Pessoal, portanto, é revisar a eficácia dos processos de treinamento, capacitação e desenvolvimento da empresa, implementando reformulações, ajustes, incrementos e





investimentos em função dos objetivos de negócios e propósitos da gestão do conhecimento (FIGUEIREDO, 2005).

c) Carreira e sistema de recompensa: para sustentar as estratégias de aprendizado organizacional, as empresas inovadoras têm trabalhado para tornar as carreiras e políticas de remuneração instrumentos de estímulo à adoção de atitudes pró-trabalho em equipe, maior compromisso com o aprendizado do que com busca de títulos e símbolos de *status*, comprometimento com as visões e desafios de longo prazo, preservação do “capital intelectual” que os funcionários detêm, entre outros (TERRA, 2001).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (apud LIMA; GOSLIN, 2005), portanto, a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento e os seus membros não podem ser passivos, mas sim agentes ativos de inovação.

### 3.2.3 GESTÃO DAS TECNOLOGIAS

A evolução tecnológica proporcionou condições necessárias para a transição de uma economia industrial para uma economia de informação. Na economia da informação o conhecimento representa o elemento diferenciador e estratégico presente nas economias modernas, culminando com o uso crescente das tecnologias da informação e da comunicação (PIRES; MARCONDES, 2004).

Os sistemas e tecnologias proporcionam um suporte indispensável aos projetos de gestão do conhecimento, visto que promovem novas formas de intercâmbio de informação e conhecimento em contextos intra e inter-organizacionais. É necessário atentar, porém, para suas limitações. Davenport e Prusak (1998, p.170) afirmam que:

A gestão do conhecimento eficaz só poderá ocorrer com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional. A tecnologia isoladamente não fará com que a pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe com as outras. A tecnologia isoladamente não levará o funcionário a sentar diante do teclado e começar a pesquisar. A mera presença da tecnologia não criará uma organização de aprendizado contínuo nem uma empresa criadora do conhecimento.

Para Mello e Burlton (2000) a tecnologia pode ajudar as pessoas a se comunicarem e a se relacionarem, mas não gera conhecimento nem cria todas as condições necessárias para a partilha de conhecimento se as pessoas não perceberem a necessidade ou as vantagens de o fazer. Para os autores, a tecnologia é um recurso necessário para a solução, mas é somente parte da resposta.

Um outro fator importante é que cada solução de gestão do conhecimento tende a ser exclusiva para a empresa em questão, pois lida com aspectos culturais, estratégicos e tecnológicos e seus variados processos.



O fato de uma ferramenta de gestão do conhecimento ser implantada com sucesso numa empresa não garante o sucesso desse mesmo software em uma outra empresa (SILVA, 2004). De acordo com Vargas (apud SILVA, 2004), as soluções de gestão do conhecimento são específicas, não existindo um método único e nem uma receita pronta.

O quadro 2 classifica ferramentas de gestão do conhecimento, destacando o processo dominante de conversão do conhecimento e a área do conhecimento que exerce influência sobre o desenvolvimento da categoria.

<b>Categoria</b>	<b>Processo Dominante de Conversão do Conhecimento</b>	<b>Área de Influência</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Ferramentas Baseadas na Intranet</b>	<b>Combinação</b>	<b>Redes de Computadores</b>	<b>Microsoft Internet Information Server</b>
<b>Gestão Eletrônica de Documentos (GED)</b>	<b>Combinação</b>	<b>Biblioteconomia e ciência da informação</b>	<b>Excalibur RetrievalWare</b>
<b>Groupware</b>	<b>Exteriorização</b>	<b>CSCW (Computer Supported Cooperative Work)</b>	<b>Notes (Lotus) e Exchange (Microsoft)</b>
<b>Workflow</b>	<b>Exteriorização</b>	<b>Organização &amp; Métodos</b>	<b>ARIS Toolset (IDS Scheer)</b>
<b>Bases inteligentes de conhecimento</b>	<b>Exteriorização</b>	<b>Inteligência artificial</b>	<b>Neugents (Computer Associates)</b>
<b>Business intelligence</b>	<b>Combinação</b>	<b>Banco de dados</b>	<b>Business Objects</b>
<b>Mapas de conhecimento</b>	<b>Socialização</b>	<b>Ciência da informação e gestão do conhecimento</b>	<b>Gingo (Thivium) e Lotus Discovery Server</b>
<b>Ferramentas de suporte à inovação</b>	<b>Interiorização</b>	<b>Engenharia de produtos</b>	<b>Invention Machine</b>
<b>Inteligência competitiva</b>	<b>Combinação</b>	<b>Gestão estratégica e ciência da informação</b>	<b>Knowledge Works (Cipher Systems) e Vigipro (CRIQIGI)</b>

Quadro 2: Tendências para as ferramentas de software de gestão do conhecimento  
 Fonte: Silva (2004)

A gestão do conhecimento, portanto, é muito mais do que tecnologia, mas a tecnologia faz seguramente parte da gestão do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

## **4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA BUNGE ALIMENTOS X GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS NACIONAIS**

Com o intuito de poder comparar o potencial da Bunge Alimentos no que diz respeito à Gestão do Conhecimento com demais empresas nacionais, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter descritivo, com abordagem quantitativa. Um estudo descritivo, segundo Cervo e Bervian (1996, p.49) “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-



los”. A abordagem quantitativa, de acordo com Silva e Menezes (2001) considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Como técnica de coleta de dados adotou-se o questionário. O questionário aplicado foi desenvolvido por Fleury e Oliveira Junior (2001) em uma pesquisa realizada em empresas nacionais e publicada no livro **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. O resultado da pesquisa dos autores (pesquisa já validada) foi utilizado como comparativo na Bunge Alimentos no que tange à Gestão do Conhecimento. Antes de expor, portanto, os resultados obtidos na pesquisa aplicada na Bunge Alimentos, será descrita inicialmente a pesquisa de Fleury e Oliveira (2001).

#### 4.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA DE FLEURY E OLIVEIRA JUNIOR

Conforme citado anteriormente, Fleury e Oliveira Junior (2001) desenvolveram uma pesquisa em empresas nacionais sobre práticas gerenciais em “Empresas que Aprendem” e “Empresas Atrasadas”. Os autores contaram com a ajuda de diversas instituições voltadas ao aprimoramento gerencial de pessoas situadas no nível médio (gerentes) e na alta administração (diretores) de empresas que atuam no Brasil, atingindo, dessa forma, um público altamente qualificado e representativo do universo das grandes e médias empresas atuantes. A amostragem utilizada por esses foi de 587 questionários, correspondentes a no mínimo 373 e no máximo 428 empresas, pois 55 pessoas não indicaram o nome de sua empresa. Para a coleta de dados, Fleury e Oliveira Júnior (2001) utilizaram um questionário autoperenchível, sendo que a primeira parte desse procurava qualificar o perfil do respondente e da empresa com questões fechadas de múltipla escolha, e a segunda parte do questionário foi elaborada com 41 questões, que procuram qualificar a “Gestão do Conhecimento” na empresa. Nesta seção, foi utilizada uma escala do tipo Likert de cinco pontos. Essas 41 questões foram derivadas de revisão de literatura. Para que houvesse um maior nível de cooperação e autenticidade dos respondentes, algumas estratégias foram utilizadas entre elas, o compromisso de divulgação dos resultados via Internet, bem como a não requisição da identificação pessoal do respondente. Fleury e Oliveira Júnior (2001) ressaltam, ainda, que a pesquisa que desenvolveram é um estudo de natureza exploratória, que não busca estabelecer relações de causa e efeito.

Algumas técnicas estatísticas foram empregadas, entre elas a análise de agrupamentos (cluster), através do método não hierárquico, devido ao fato da amostra ser relativamente grande. Os clusters foram derivados



matematicamente, com o perfil das respostas relativas à segunda parte do questionário, ou seja, de questões relacionadas à “Gestão do Conhecimento”, conforme demonstrado a seguir:

**Empresas Tradicionais (266):** Empresas cujas práticas gerenciais estavam medianamente associadas a uma efetiva Gestão do Conhecimento. Características: empresas grandes, líderes de mercado, capital nacional e setores tradicionais.

**Empresas que Aprendem (166):** Empresas cujas práticas gerenciais estavam mais associadas com uma efetiva Gestão do Conhecimento. Características: grandes empresas, líderes de mercado, melhor desempenho recente, capital estrangeiro, setores intensivos em conhecimento e maior parcela do faturamento relacionada às exportações.

**Pequenas Atrasadas (139):** Empresas cujas práticas gerenciais estavam menos associadas com uma efetiva Gestão do Conhecimento. Características: menores empresas da amostra, poucas líderes de mercado, pior desempenho recente, cluster com mais empresas nacionais, grande concentração de empresas dos setores de serviço e menor participação das exportações.

Os autores compararam apenas o perfil de dois clusters, cujas respostas forma mais distintas, sendo estas as “Empresas que Aprendem” e as “Pequenas Atrasadas”. As “Empresas Tradicionais” se colocaram em um ponto intermediário para todas as questões.

## **4.2 COMPARATIVO ENTRE A PESQUISA DE FLEURY E OLIVEIRA JUNIOR E A PESQUISA APLICADA NA BUNGE ALIMENTOS**

Das quarenta e uma questões construídas pelos autores em sua pesquisa, bem como seus respectivos resultados, foram utilizadas vinte e sete questões como modelo para a aplicação na sede da Bunge Alimentos (conforme tabela 01). O questionário foi aplicado na Bunge Alimentos aos funcionários das áreas de tecnologia de informação e recursos humanos. Os setores de aplicação foram escolhidos por estarem envolvidos no processo de implantação e desenvolvimento da Gestão do Conhecimento. A pesquisa focou os gerentes e diretores das áreas citadas, atingindo, dessa forma, também um público altamente qualificado e representativo da organização. Não foi solicitada a identificação pessoal do respondente. O resultado obtido na Bunge Alimentos foi comparado aos resultados da pesquisa dos autores, com o objetivo, conforme citado anteriormente, relacionar o potencial desta empresa com demais empresas nacionais, no que se refere à perspectiva das características organizacionais como um fator propício e relevante ao processo de implantação e desenvolvimento da Gestão do Conhecimento. Seguem, portanto, os resultados:

Tabela 1: Comparação entre a pesquisa de Fleury e Oliveira Júnior e a Pesquisa na Bunge Alimentos

<i>A – Plano Estratégico (Alta Administração)</i>				
		BA*	EA**	PA***
01	Clara definição das competências chaves;	4,7	4,3	3,0
02	Organização inspirada por grandes desafios;	5,0	4,3	2,7
<i>B – Cultura Organizacional</i>				
		BA*	EA**	PA***
01	Missão e Valores são frequentemente promovidos;	4,4	4,3	2,4
02	Alto nível de confiança; orgulho em trabalhar para a empresa;	4,7	4,3	2,4
03	As pessoas não estão focadas no curto prazo;	3,6	3,8	2,4
04	Experimentação e tentativa e erro são estimulados;	3,7	4,0	2,2
05	Empregados não estão preocupados apenas com a sua área de trabalho;	4,0	3,5	1,9
06	Resultados importantes são celebrados;	4,1	4,1	2,3
07	É permitido se discutir idéias "bobas";	3,9	4,3	2,7
<i>C – Estrutura Organizacional</i>				
		BA*	EA**	PA***
01	Uso constante de equipes multidisciplinares com grande autonomia;	4,0	4,0	2,2
02	Pequenas reorganizações ocorrem frequentemente para adaptar-se a demanda do ambiente;	4,3	4,1	2,7
03	Processo decisório ágil pouco burocrático;	4,1	3,4	1,6
<i>D – Política de Recursos Humanos</i>				
		BA*	EA**	PA***
01	Processo seletivo rigoroso;	3,9	4,0	2,5
02	Seleção de pessoal busca diversidade;	4,3	3,8	2,2
03	Elevado investimento em treinamento;	4,9	4,2	2,0
04	Aprendizado por meios de contatos internos e externos;	4,4	4,1	2,1
05	Evolução salarial diretamente ligada à aquisição de competências;	3,9	3,7	1,9
06	Contribuições extraordinárias formalmente reconhecidas;	4,0	4,0	2,0
<i>E – Sistemas de Informação</i>				
		BA*	EA**	PA***
01	Comunicação eficiente em todas as direções;	3,9	3,6	2,0
02	Empregados com amplo acesso ao banco de dados e conhecimento da empresa;	3,9	3,7	2,0
03	Disciplina e incentivo na documentação do conhecimento da empresa;	4,0	3,8	2,2
<i>F – Mensuração de Resultados</i>				
		BA*	EA**	PA***
01	Resultados são avaliados sob várias perspectivas;	4,5	4,3	2,7
02	Resultados são amplamente divulgados internamente;	4,5	4,1	2,0
<i>G – Aprendizado com o Ambiente Externo</i>				
		BA*	EA**	PA***
01	Muitos mecanismos formais e informais para o aprendizado com os clientes;	3,9	4,0	2,5
02	Empresa proativa na formação de alianças com outras empresas;	4,7	3,9	2,5
03	Alianças relacionadas a estratégias de aprendizado externo;	4,0	3,4	2,0
04	Empresa proativa na formação de alianças com universidades.	4,1	3,2	1,8

Fonte: Elaborada pelos autores

\* BA – Bunge Alimentos - Pesquisa aplicada na Sede da Bunge Alimentos – Gaspar – SC.

\*\* EA – Empresas que Aprendem – Pesquisa desenvolvida aplicada e pelo autor Fleury (2001).

\*\*\* PA – Pequenas Atrasadas - Pesquisa desenvolvida e aplicada pelo autor Fleury (2001).

Escala: 1 – Discordo totalmente. 2 – Discordo. 3 – Concordo parcialmente. 4 – Concordo. 5 – Concordo totalmente



Com a obtenção do resultado dessa pesquisa, podemos fazer uma breve análise:

Em relação à alta administração pode-se dizer que seu papel é indispensável e fundamental na definição dos campos de conhecimento, bem como na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivantes (TERRA, 2001). No primeiro campo da pesquisa, ou seja, no Plano Estratégico – Alta Administração, o resultado da Bunge Alimentos superou as “Empresas que Aprendem”.

No que diz respeito à cultura organizacional, a Bunge Alimentos obteve um excelente desempenho. Aspectos não visíveis da cultura, denominados de aspectos informais e ocultos (percepções e atitudes das pessoas, sentimentos e normas grupais e valores e expectativas), representados por questões do questionário como “alto nível de confiança, orgulho em trabalhar para a empresa”, entre outras, conquistaram pontuação superior ou muito próxima das empresas cujas práticas gerenciais estavam mais associadas com uma efetiva Gestão do Conhecimento. O tópico “F” – Mensuração de Resultados, está fortemente vinculado a questões decorrentes da cultura e excedeu em sua totalidade as “Empresas que Aprendem”.

À medida que o conhecimento torna-se mais importante para o sucesso das empresas, cresce cada vez mais a insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais. A organização em hipertexto, uma nova proposta de estrutura organizacional, permite a criação do conhecimento de forma eficaz e contínua. Este modelo é a síntese das estruturas burocráticas e de força-tarefa e colhe benefícios de ambas. A estrutura burocrática implementa, explora e acumula com eficiência o novo conhecimento através da internalização e combinação, enquanto a força-tarefa é indispensável para a geração do novo conhecimento através da socialização e externalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nesse item, a Bunge obteve resultados muito favoráveis, estando em nível igual ou superior as demais empresas pesquisadas.

De acordo com Terra (2001) as tendências recentes em termos de políticas de recursos humanos têm uma relação direta com o crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade para a competitividade das empresas. Nesse aspecto, a Bunge Alimentos também foi muito bem avaliada por seus colaboradores.

O sistema de informação de acordo com Batista (2004, p.19) pode ser definido como “todo e qualquer sistema que possui dados ou informações de entrada que tenham por fim gerar informações de saída para suprir determinadas necessidades”. O uso de tecnologia como suporte à Gestão do Conhecimento é de fundamental importância. Para Davenport e Prusak (1998) a tecnologia da informação possibilita que o conhecimento de um colaborador ou de um grupo, seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros e por seus parceiros de negócios em todo mundo. A tecnologia ajuda também na codificação do conhecimento e até mesmo em sua geração.



A Bunge Alimentos obteve resultados superiores as demais empresas pesquisadas por Fleury e Oliveira Júnior (2001).

O “aprendizado com o ambiente externo” está diretamente relacionado à estrutura em hipertexto (considerada ideal para as organizações do conhecimento, conforme citado anteriormente). A organização em hipertexto tem a capacidade organizacional de converter o conhecimento externo à organização, pois, sendo um sistema aberto, retrata a interação contínua e dinâmica do conhecimento com consumidores e empresas externas à organização. Nesse aspecto também a Bunge Alimentos obteve um resultado excepcional.

Com os resultados obtidos, ressaltando que na Bunge Alimentos não foi solicitada a identificação pessoal dos respondentes assim como na pesquisa de Fleury e Oliveira Júnior (2001), pode-se concluir, portanto, que as características organizacionais desta empresa são extremamente favoráveis e pró-ativas ao processo de implantação e desenvolvimento da Gestão do Conhecimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento torna-se cada vez mais necessária para o alcance da vantagem competitiva sustentável, num ambiente globalizado e repleto de mudanças. Pode-se dizer que não existe um modelo de Gestão do Conhecimento considerado ideal e que garanta o sucesso em seu processo de implantação e desenvolvimento, até mesmo, porque cada organização possui características próprias que as diferem uma das outras. O que pode ser afirmado sim, é que a ilimitada capacidade humana de criar conhecimentos gera recursos intangíveis e essenciais para o sucesso e a sobrevivência da empresa.

Considerando o ser humano como o recurso mais valioso das organizações da era do conhecimento, conclui-se que as características organizacionais como a cultura organizacional, por exemplo, tornam-se imperativos para uma efetiva Gestão do Conhecimento.

Na Bunge Alimentos, muitas características do ambiente foram detectadas como favoráveis. Observou-se que o compartilhamento do conhecimento nessa flui de forma espontânea e, às vezes, até mesmo imperceptível, o que é extremamente importante, afinal, para que a empresa alcance o sucesso faz-se necessária uma integração entre seus colaboradores, que juntos constituem a inteligência organizacional.

A Gestão do Conhecimento nessa organização encontra-se em fase embrionária, não existindo, ainda, processos definidos para a captura, seleção e validação, estruturação, compartilhamento e disseminação, utilização, avaliação e mediação do conhecimento, porém o que se observou nitidamente, é o elevado comprometimento da alta administração, que é



fundamental rumo ao processo de implantação e desenvolvimento da Gestão do Conhecimento. Conforme Davenport e Prusak (1998), a Gestão do Conhecimento não pode prosperar sem a compra da idéia por parte dos altos executivos, sendo que esses precisam estar na linha de frente, apoiando todo o processo.

Portanto, de acordo com Fleury e Oliveira Júnior (2001), a Gestão do Conhecimento não envolve apenas a adoção de algumas poucas práticas gerenciais e não é o resultado de simples decisões. Pode-se afirmar, ainda, que esse processo estratégico inclui também um grau elevado de compreensão, estímulo e mesmo empatia com os processos humanos básicos de criação e aprendizado, tanto individual como coletivo.

## 6 REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ATKINSON, P. **Criando mudança cultural**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- BATISTA, E. de O. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thompson, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pionira Thomson Learning, 2003.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. dos R. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FISCHER, A. L. Nome do artigo/capítulo. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- HIBBARD, J. Knowing what we know. **Information Week**, october 1997. Disponível em: <http://www.informationweek.com/653/53iukno.htm>> Acesso em: 01 de dezembro de 2005.
- KLEIN, D. A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos Para a Economia Baseada em Conhecimento**. Tradução de Carlos H. Trieschman, Ronaldo de A. Rego, Maria Cristina R. Bazán. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- LIMA, A. C. S.; GOSLING, M. A Espiral do Conhecimento: Uma experiência em processo de desenvolvimento de software dentro da universidade. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 45, v.11, n. 3, mai/jun. 2005.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.





- MARTINS, H. D. (Ed.). **A Bunge é você**. Santa Catarina: Avenida, 2004.
- MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. de.; VASCONCELOS, I. F. G. de. Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas – um Estudo de Caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 125-147, jan/mar. 2005.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O'DELL, C. A current review of knowledge management best practice. **Conference on knowledge management and the transfer of best practices**. Business Inteligence. London. December 1996.
- PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações Financeiras: Uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 61-78, 2004.
- ROSSATTO, M. A. **Gestão do Conhecimento** – A busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.
- SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002.
- SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SVEYBI, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SILVA, R. V. (Org.). **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. São Paulo: Scrinews, 2004.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED, 2001.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- TERRA, J. C.; GORDON, C. **Portais Corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- VASCONCELOS, F. C. Da Gestão do Conhecimento à Gestão da Ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n. 4, p. 98-102, out./dez.2001.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional** – criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

