



Conhecimento em Redes Organizacionais: Um Estudo Qualitativo na Serra Gaúcha

Alexandra Elvira Mazzochi Scopel, Claralucia Prates Machado, Cassiane Chais,
Alfonso Augusto Fróes D'Avila, Vandoir Welchen, Adrieli Alves Pereira Radaelli,
Paula Patrícia Ganzer, Jéssica Paula Perotoni, Susana Elisabeth Neumann,
Josiane Vieira Maciel, Cleber Cristiano Prodanov,
Eric Charles Henri Dorion, Pelayo Munhoz Olea

RESUMO

A eficiência produtiva e a qualidade dos produtos e serviços são as metas das organizações para a sua sobrevivência e competitividade. Neste sentido, uma das alternativas encontradas pelas pequenas e médias empresas é aderir a uma nova forma de se organizar. As empresas que se articulam em rede possuem a intuito de aliar interesses em comum, ou resolver uma dificuldade complexa ou ainda ampliar o alcance de suas ações. Assim, o objetivo deste artigo procura compreender quais os fatores relevantes para a disseminação do conhecimento nas organizações em Rede. Para tal, adotou-se uma abordagem qualitativa com a técnica de análise de conteúdo, onde foram analisados os conteúdos extraídos por meio da técnica de entrevistas semiestruturadas realizadas com atores de quatro redes de cooperação de segmentos distintos: alimentação, vitivinícola, matrizes industriais e flores, situadas em uma cidade na Serra Gaúcha. O resultado evidenciou que a interação dos atores destas redes proporcionou a disseminação, criação e uso do conhecimento adquirido por meio da troca de experiências.

Palavras-chave: Redes de cooperação; Conhecimento; Estudo qualitativo.

1 INTRODUÇÃO

Organizações formatadas pelo conceito de Redes são expressas, neste trabalho, com sendo uma estrutura organizacional formada por um conjunto de atores que se articulam com a intenção de aliar interesses em comum, resolver um problema complexo ou amplificar os resultados de uma ação, e consideram que não podem alcançar objetivos de forma isolada. Nas Redes, os atores estabelecem relações de cooperação sobre a competição, assim como os atores reconhecem e avaliam de forma positiva a sua interdependência e ao mesmo tempo mantêm sua autonomia (CAVALCANTI, 1998).

Encarar o conhecimento como um novo pilar da sociedade é um desafio para as organizações que possuem suas raízes no modelo Tayloriano, que entendem que a empresa é uma máquina de processamento de informações. Esta visão trabalha o conhecimento explícito, ou seja, expresso em palavras, formas, números, dados, princípios universais. Porém as empresas japonesas possuem um entendimento mais amplo. Elas compreendem que o conhecimento é composto de parte explícita e tácita. Ou seja, parte tácita é altamente pessoal, dificultando a transmissão, formalização e compartilhamento; centrada na vivência do indivíduo, nas suas emoções e valores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para este artigo o objetivo procura compreender quais os fatores relevantes para a disseminação do conhecimento nas organizações em Rede. E para isso, o artigo apresenta-se com a seguinte sequência: introdução, referencial teórico contendo conhecimento e redes de cooperação; procedimentos metodológicos, a análise dos dados e as considerações finais.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONHECIMENTO

Para compreender o que é conhecimento, é preciso entender que o termo não significa dados e nem informação. Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, já a informação pode ser vista como dados que fazem a diferença. Conhecimento é a produção de mentes que trabalham os denominadores supracitados (DAVENPORT; PRUSAK, 2006).

Para Davenport, Prusak (2006), conhecimento é uma mistura de experiências, valores e informação que proporcionam uma estrutura para a incorporação de novas experiências. Ele tem origem na mente de conhecedores e nas organizações o conhecimento costuma estar presente em rotinas, processos e práticas, assim como em documentos.

É possível afirmar que o conhecimento é tido como um recurso competitivo no espaço organizacional, assim como eram vistos o trabalho braçal, o capital e a terra. Desta forma pode-se declarar que vivemos na era da Sociedade do Conhecimento, pois ele passou de um simples auxiliar de poder, para se tornar o elemento chave para elevar a competitividade das organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). As organizações tendem a contratar funcionários que possuam experiência de mercado, os quais recebem incentivos para o seu desenvolvimento intelectual. Pois, elas entendem que o valor do conhecimento desenvolvido e compartilhado pode fazer a diferença. O conhecimento é fator essencial no funcionamento das organizações. Tal fato não é algo novo, no entanto a visão como um ativo corporativo gerencial intangível de cunho especial é recente (DAVENPORT; PRUSAK, 2006).

Encarar o conhecimento como um novo pilar da sociedade é um desafio para as organizações que possuem suas raízes no modelo Tayloriano, que entendem que a empresa é uma máquina de processamento de informações. Esta visão trabalha o conhecimento explícito, ou seja, expresso em palavras, formas, números, dados, princípios universais. Porém as empresas japonesas possuem um entendimento mais amplo. Elas compreendem que o conhecimento é composto de parte explícita e tácita. Ou seja, parte tácita é altamente pessoal, dificultando a transmissão, formalização e compartilhamento; centrada na vivência do indivíduo, nas suas emoções e valores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões, são elas: dimensão técnica e dimensão cognitiva. A dimensão técnica é o que se pode chamar de capacidade informal, ou até mesmo em habilidades, "*know-how*". Já a dimensão cognitiva consiste em modelos mentais, nossa imagem de realidade e visão do futuro, ou seja, a dimensão cognitiva do conhecimento tácito nos traz modelos implícitos que moldam a forma como percebemos o mundo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Quanto ao conhecimento explícito, ele pode ser processado em um computador e armazenado em um banco de dados. Porém, o conhecimento tácito, com características subjetivas dificulta a transmissão por qualquer método sistemático e lógico. Para que ele possa ser compartilhado dentro da organização esse conhecimento deverá ser convertido em explícito e depois em tácito novamente, e o processo dessa conversão é quando o conhecimento organizacional é criado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A criação do conhecimento organizacional é dinâmica e envolve o conhecimento tácito e explícito e a interação ocorre por meio de vários fatores, conforme explica a Figura 1. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).



Figura 1 - Espiral do Conhecimento



Fonte: (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O modo de socialização ocorre quando há interação, facilitando as trocas de experiências entre membros da organização, por exemplo. O modo de externalização é provocado por meio do diálogo coletivo. A combinação provém do conhecimento já existente na organização aliado ao novo conhecimento, formando assim um novo produto ou serviço. E o modo internalização se explica pelo “aprender fazendo” gerando assim a internalização (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Quando se trata em transferir conhecimento dentro de uma organização, pode surgir um questionamento: como se transfere conhecimento? A resposta é mais simples do que parece, é possível transferir conhecimento por meio de uma conversa entre duas ou mais pessoas. O problema das organizações está em disponibilizar um tempo para que seus funcionários possam fazer isso, pois na maioria das vezes os funcionários com um bom nível de conhecimento possuem rotinas cansativas e ficam isolados dos demais. Dessa forma, pode-se perceber que o processo de transmissão de conhecimento pode ser feita com ou sem gerenciamento (DAVENPORT; PRUSAK, 2006).

De acordo com Bukowitz, Williams (2002), gerir conhecimento seria o processo pelo qual a organização gera riqueza a partir do capital intelectual. Essa riqueza provém no momento em que a organização utiliza seu conhecimento para gerar processos eficientes e eficazes.

Quando se trata de geração de conhecimento, é perceptível a importância da cooperação. Um exemplo prático disso são os artigos científicos publicados nas últimas duas décadas, que raramente possuem um autor. Outro exemplo interessante é o artigo da sequência de DNA de cromossomos que foi publicado por 133 autores de 85 instituições. Isso demonstra o quanto o conhecimento pode ser transmitido a partir da cooperação (TERRA, 2005).

2.2 REDES DE COOPERAÇÃO

As relações de cooperação são a força que move as organizações que cooperam entre si (BOETTCHER, 1974). Segundo o autor cooperar é uma ação consciente que na interação dos sujeitos com um propósito em comum, por exemplo, econômico, em que as atividades individuais dos sujeitos envolvidos são coordenadas mediante negociações, discussões, arranjos e acordos. As ações cooperativas eram um fenômeno econômico, oferecendo oportunidades aos que não tinham recursos, e social, no sentido de desenvolver uma consciência coletiva numa situação de emergência (VIADEL, 1984).



Essa consciência coletiva corrobora com os autores Fombrun (1982) e Castells (1999), onde definem Rede como um conjunto de “nós interconectados” e com isso o conceito mais amplo permite que o termo (Rede) seja utilizado em diversas áreas do conhecimento. Nas ciências sociais, o tema Redes designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente (BALESTRIN et al., 2005a).

Nas últimas três décadas, segundo Balestrin et al. (2010) a cooperação entre organizações com o objetivo de obter soluções coletivas tem recebido crescente atenção nos estudos organizacionais. O propósito central das redes de cooperação no campo organizacional é reunir atributos que permitam uniformizar, porém descentralizadas, que possibilite ganhos de escala na união, mas que evite que as empresas envolvidas percam a flexibilidade do porte enxuto. As redes despontaram a partir dos anos 1980, principalmente para que as empresas conseguissem lidar com o amplo conjunto de exigências competitivas que a virada de século apontava (BALESTRIN et al., 2010).

Para Balestrin et al. (2010), há três razões fundamentais para o interesse nos estudos sobre redes organizacionais. Com o surgimento da “nova competição”, como o que ocorreu nos distritos industriais italianos e no Vale do Silício. Se o “velho” modelo de organização era a grande empresa hierárquica, o modelo da organização considerada característica da “nova competição” é a rede de relações laterais intra e entre firmas. A outra razão são as tecnologias de informação e de comunicação que possibilitam maior capacidade de interação de empresas distantes. A terceira razão é a consolidação de redes como uma disciplina acadêmica expandida a uma ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

Para Balestrin et al. (2005b) é possível afirmar que a configuração em redes de cooperação interorganizacionais pode ocasionar “espaços de interação” que propiciem o processo de geração do conhecimento, contudo deve existir um ambiente de estímulo, um ambiente onde a pessoa sinta suas emoções e queira compartilhar suas experiências, sentimentos e imagens mentais.

2.3 CONHECIMENTO NAS REDES DE COOPERAÇÃO

Novos conhecimentos podem ser criados a partir da interação de indivíduos, grupos e organizações. Ele pode surgir em nível individual, sendo expandido pela dinâmica da interação – socialização do conhecimento – para um nível organizacional e, posteriormente, para um nível interorganizational. Observa-se então, que o conhecimento é criado por indivíduos; uma organização ou uma rede de cooperação não pode criar conhecimento, mas pode proporcionar um espaço de relações positivas e construtivas entre os atores. As trocas de dados, de informações, de conhecimentos e de competências em um determinado projeto de cooperação poderão convergir a um contexto singular para a criação de conhecimentos estratégicos para a competitividade das organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Fleury, Oliveira (2001), o conhecimento organizacional é definido como o conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo. Assim o conhecimento das organizações está nas percepções, crenças e valores que um indivíduo e uma organização tomam como certas ao longo de seu ciclo de desenvolvimento. Para Corno et al. (1999), as Redes representam o lugar onde os processos de aprendizado do conhecimento tomam forma.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo possui abordagem qualitativa com objetivos exploratórios. Para Dencker, Viá (2002) as pesquisas exploratórias possuem o objetivo de formular e esclarecer questões, aumentando o conhecimento do pesquisador sobre o fenômeno ou ambiente a ser investigado.



Logo, para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, realizaram-se entrevistas semiestruturadas individuais, *in loco*, gravadas e transcritas, como procedimento de coleta de dados primários. Portanto, a adoção deste método foi adequada aos objetivos propostos, pois permitiu ao entrevistado responder com detalhes as questões propostas pelo entrevistador. Desta forma, as questões utilizadas na entrevista são norteadoras, não sendo necessária sua execução rígida, a estrutura serve como apoio para o momento (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

No mesmo sentido, realizou-se a técnica de análise de conteúdo das entrevistas, técnica utilizada para a identificação, categorização, organização e interpretação dos dados, objetivando relatar a frequência de um determinado fenômeno e localizando uma possível relação entre eles, baseando a análise em modelos conceituais já definidos pela literatura (ROESCH, 2005). Assim, o objeto da análise de conteúdo é a palavra, ou seja, a prática da língua realizada por emissores identificados (BARDIN, 2010).

As pesquisas foram realizadas com membros de quatro Redes de Cooperação, duas empresas em cada uma delas, em segmentos diferentes. As Redes analisadas pertencem aos segmentos: alimentação, vitivinícola, matrizes industriais e flores.

As empresas entrevistadas pertencem, portanto, aos setores de serviços, indústria, comércio e agronegócio. Foram selecionados para as entrevistas dois respondentes de cada Rede. Dentre os entrevistados selecionados, um deveria ter ocupado um dos cargos na diretoria da Rede e o outro respondente um associado escolhido aleatoriamente. Foram elaboradas 40 questões, tendo como base o modelo do Espiral do Conhecimento proposto por Nonaka, Takeuchi (2002). As entrevistas tiveram a duração de 30 a 60 minutos cada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa realizou análises dos registros das entrevistas efetuadas nas Redes de Cooperação com foco na gestão do conhecimento. O resultado indicou, com unanimidade, que o maior benefício que as empresas obtiveram ao ingressar na Rede foi a troca de informações e experiências entre as empresas participantes. Estas trocas de informações são dos mais variados assuntos, desde fornecedores, sistemas mais complexos para controle financeiro, recrutamento, treinamento de mão de obra, entre outros.

Entre os resultados da pesquisa, vale destacar que as informações foram compartilhadas a partir de inter-relação que ocorrem de maneira formal e informal entre os empresários. Foram identificados vários momentos em que ocorre o compartilhamento de informações e experiências. Estes momentos ocorrem via encontros agendados, denominados de reuniões ou encontros, sendo diferente em cada Rede, mas com um mínimo de dois encontros semanais. Os encontros também variam, sendo em sede própria ou na empresa de um dos associados. Verificou-se também o registro de informações trocadas por meio de telefonemas, *e-mails*, *sites* e atas. Estas são a forma padronizada de armazenamento das informações, que posteriormente são disseminadas entre todos os membros das Redes. Nos encontros são tomadas decisões após um processo de debate e exposição de ideias sobre uma pauta de assuntos e temas já previamente estabelecidos pela diretoria ou pela demanda de um ou mais associados ou até mesmo um fornecedor. De acordo com Nonaka, Takeuchi (1997) há evidências de que ambientes empresariais podem promover o processo de conhecimento ou até mesmo criá-lo. A promoção do conhecimento definido como tácito pelos autores, nas redes de cooperação entrevistadas, ocorre através das reuniões, visitas nas empresas associadas e treinamentos entre os empresários e funcionários, com forte interação interpessoal.

Outra forma verificada de partilhar experiências e dificuldades em comum é a participação em feiras, treinamentos e visitas entre as empresas associadas. Desta forma são identificadas melhorias em processos de produção, treinamentos para funcionários, divulgação

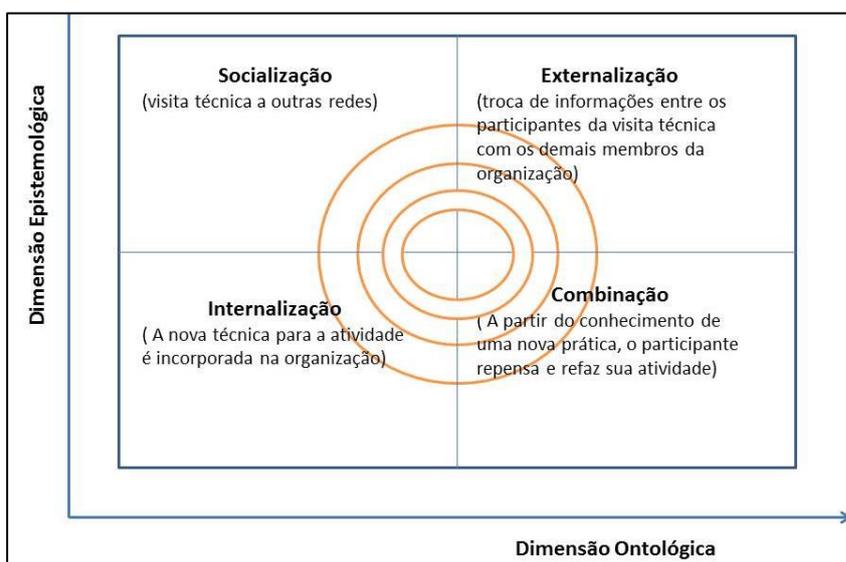


de produtos e serviços e aquisição de novas tecnologias. Nas visitas entre as empresas associadas ocorre também a confraternização, divulgação e conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pelos associados aos outros empresários da mesma rede. Os funcionários não participam das reuniões, mas têm conhecimento que as empresas participam de uma Rede de Cooperação. Os funcionários das empresas participaram de treinamentos e feiras em conjunto com outras organizações participantes da mesma associação.

Um dos associados da Rede da Indústria apontou: “[...] com a participação na Rede a empresa se beneficiou com novos clientes, compra de matéria-prima com menor preço, conhecimento de cursos para treinamento dos funcionários e participação em feiras da área”.

Conforme a Figura 2 exemplifica a compra da matéria-prima, pois inicia com a socialização dos membros da rede em uma visita técnica a outras Redes, passa pela externalização, pelo fato de que há uma troca de experiências entre os participantes da visita, com os demais membros da sua Rede.

Figura 2 – Conhecimento nas Redes Estudadas



Fonte: elaborada pelos autores.

O modo como o conhecimento percorre é, por exemplo, quando um membro participante da visita técnica da rede traz aos demais membros da Rede a experiência ou ideia de compra da matéria prima conforme as outras redes realizam para dentro de sua Rede e faz com que se possa refletir e alterar o procedimento adotado até o momento para aquela atividade, ou seja, cria-se um novo “*know-how*” para aquela determinada ação ou tarefa. E como última instância, as redes passaram a adotar esta nova técnica, a fase da internalização.

Práticas como essas do exemplo acima, podem colaborar para o sucesso de uma Rede de Cooperação, pois afeta diretamente a sustentabilidade financeira da empresa, ou seja, na permanência ou não da rede no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do modelo do espiral do conhecimento proposto por Nonaka, Takeuchi (1997), a pesquisa pode concluir que o conhecimento nas Redes de Cooperação analisadas ocorre em forma de espiral.

O compartilhamento de informações ocorre em momentos onde os espaços de sistematização acontecem, por exemplo, na participação dos funcionários em cursos de



treinamento e palestras, e no repasse para os demais colegas, gestores ou funcionários a informação ou o conhecimento adquirido. Percebeu-se que o gerenciamento de conflitos ocorre por meio do diálogo e do respeito mútuo entre os membros, prevalecendo sempre o bom senso.

É importante destacar que o compartilhamento do conhecimento é uma das maneiras em que o conhecimento está presente nas redes estudadas, sendo este o objetivo do artigo. Não foram analisadas as opções de criação do conhecimento, pois de acordo com o referencial teórico proposto, em ambientes em que o conhecimento é compartilhado, é possível a geração de um novo conhecimento, maneira que neste estudo não estava proposto como foco.

Neste sentido indica-se como estudos futuros a análise de como o conhecimento é ou pode ser gerado entre redes de colaboração, ou ainda por meio de uma análise da relação do conhecimento com a causa do insucesso em redes, ou que outros fatores podem ocasionar o sucesso ou fracasso de uma rede de cooperação. A pesquisa encontrou algumas limitações, como a dificuldade dos entrevistados em compreender o que realmente pode ser tratado como conhecimento dentro de uma rede, o que pode afetar diretamente nas entrevistas realizadas, bem como nos resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 52-64. FGV. São Paulo, Brasil, 2005a.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Ampliação Interorganizacional do Conhecimento: O caso das Redes de Cooperação. **REAd**. v. 11, ed. 43, n. 1. 2005b.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; JUNIOR, E. R. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BOETTCHER, E. **Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft**. Tübingen: J. C. B. Mohr, 1974.

BUKOWIZ, W. W.; WILLIAMS, R. L. **Manual gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CASTELLS, M. A. **Era da informação: economia, sociedade e cultura - A sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTI, Bianor S. Implementação de programas sociais de massa: a gestão estratégica no contexto interorganizacional da política pública. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**: Curitiba, n. 93, p.73-89, 1998.

CORNO, F.; REINMOELLER, P.; NONAKA, I. Knowledge creation within industrial systems. **Journal of Management and Governance**, v. 3, n. 4, p. 379-94, 1999.

DAVENPORT, T. H.; LAURENCE, P. **Conhecimento Empresarial. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.



DENCKER, A. F. M.; VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em Ciências Humanas**. São Paulo: Futura, v. 2, 2002.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: UnB, 2001.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M.; CHILD, J. **Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo, Atlas, 2001.

FOMBRUN C. J. Strategies for network research in organizations. **Academy of Management Review**, v.7, p. 280-291, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualidade em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VIADDEL, A. Un proyecto de desarrollo integrado a partir da autogestión tecnológica. **Revesco Studios Cooperativos**, v. 52, p. 137-140, 1984.