



COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTRAORGANIZACIONAL E INTERORGANIZACIONAL: Estudo de Caso em Empresas do Setor de Viticultura da Serra Gaúcha

SHARING KNOWLEDGE INTRA-ORGANIZATIONAL AND INTERORGANIZATIONAL: Case Study in Business Sector of Viticulture Serra Gaucha

Roberta Rodrigues Faoro ⁽¹⁾

André Biazutti ⁽²⁾

Scheila de Avila e Silva ⁽³⁾

Universidade de Caxias do Sul/UCS, Caxias do Sul/RS

RESUMO

O compartilhamento do conhecimento pode acontecer de duas formas: dentro da empresa (intraorganizacional), ou entre empresas (interorganizacional), sendo relacionado com aspectos tecnológicos, organizacionais e pessoais. Assim sendo, o objetivo deste estudo é analisar o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional no setor de vitivinicultura da região da Serra Gaúcha. A pesquisa foi de natureza qualitativa, de nível exploratório e a estratégia utilizada foi o estudo de múltiplos casos, sendo analisadas três vinícolas de médio porte. O critério para a seleção das vinícolas foi a existência de parcerias com os diversos produtores da região, com vistas no gerenciamento da cadeia de suprimentos. A coleta de dados foi efetuada através de entrevistas semiestruturadas, documentos e observação direta, para a análise de dados empregou-se a análise de conteúdo. Nas vinícolas estudadas, observou-se uma cultura organizacional fortemente familiar, na qual o compartilhamento do conhecimento existe, mas é predominantemente informal, principalmente na dimensão interorganizacional. Na dimensão intraorganizacional foi possível observar iniciativas que buscam a formalização dos processos, principalmente através de consultorias externas. Pôde-se perceber que os entrevistados estão cientes das necessidades mercadológicas, ou seja, os gestores das vinícolas mostraram-se preocupados com as questões relacionadas ao compartilhamento do conhecimento e a própria profissionalização da organização. Por outro lado, será necessária uma mudança de cultura organizacional, deste modo, quebrando alguns paradigmas existentes. Por fim, observou-se um campo a ser explorado nas vinícolas referente ao compartilhamento do conhecimento, com intuito de compartilhar novas experiências, ideias e inovações com vistas na implantação de uma gestão do conhecimento.

Palavras-chave: compartilhamento do conhecimento; vitivinicultura; intraorganizacional; interorganizacional.

ABSTRACT

Knowledge sharing can take place in two ways: within the company (intraorganizational), or between firms (interorganizational), being related to aspects technological, organizational and personal. Therefore, the objective of this study is to analyze the sharing of intraorganizational and interorganizational knowledge in the viticulture sector of the Serra Gaúcha region. The research was of qualitative nature, of exploratory level and the strategy used was the study of multiple cases, being analyzed three medium-sized wineries. The criterion for the selection of wineries was the existence of partnerships with various producers the region with a view to managing the supply chain. Data collection was conducted through semistructured interviews, internal, external documents and direct observation, for data analysis used to content. In the

vineyards studied, there was a strong family organizational culture where knowledge sharing exists, but is predominantly informal, especially in interorganizational dimension. In intraorganizational dimension was observed initiatives that seek to formalize processes, mainly through external consultants. It was noticed that the interviewees are aware of the marketing needs, that is, the managers of the wineries were worried about the issues related to the sharing of knowledge and the very professionalization of the organization. On the other hand, it will be necessary to change organizational culture, thus breaking some existing paradigms. Finally, there was a field to be explored in the wineries regarding the sharing of knowledge, in order to share new experiences, ideas and innovations with a view to implementing knowledge management.

Keywords: knowledge sharing; winegrowing; intraorganizational; interorganizational.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o conhecimento vem popularizando-se exponencialmente e ganhando notoriedade nas organizações, devido ao rompimento de fronteiras e a intensificação da concorrência entre empresas de diferentes portes e segmentos gerada pela evolução social que ocorreu com o advento da tecnologia. Como consequência, acelerou-se os processos de globalização, que incluem novas práticas de produção, comercialização e consumo de bens e serviços. Nesse contexto, o conhecimento se destaca como um ativo estratégico no ambiente dos negócios, agregando valor de mercado às organizações, independentemente de seu inventário físico de bens patrimoniais (NONAKA; TAKEUCHI, 1998).

Para Christensen (2007, p. 37) “o objetivo do compartilhamento do conhecimento pode ser a criação de novos conhecimentos de forma diferente para combinar o conhecimento existente ou para tornar-se melhor em explorar o conhecimento existente”. Assim, o compartilhamento do conhecimento desempenha um papel fundamental na geração de novas ideias e na criação de novas oportunidades de negócios (GRANT, 1996).

Deste modo, o compartilhamento do conhecimento (CC) pode coexistir de duas formas nas organizações: intraorganizacional, ou seja, no âmbito das entidades de

relacionamento interno e, interorganizacional, com implicações na esfera das entidades de relacionamento externo (BROWN; DUGUID, 2001). Dizendo de outra forma, no contexto de compartilhamento interno (intraorganizacional), a organização é a unidade empregadora a que tanto o doador quanto o receptor pertencem. No contexto de compartilhamento externo (interorganizacional), as organizações criam novos conhecimentos, inovam e transferem conhecimentos entre si dentro da rede a que pertencem (JARVENPAA; STAPLES, 2001).

Nesta linha de pensamento, percebe-se uma oportunidade de estudo no que tange ao compartilhamento de conhecimento intraorganizacional e interorganizacional em empresas do setor de vitivinicultura. Uma vez que há uma pesquisa limitada sobre o compartilhamento de conhecimento intraorganizacional e interorganizacional no setor de vitivinicultura de países em desenvolvimento. Em especial, na região da Serra Gaúcha, a qual se destaca no cenário mercadológico nacional pelo papel desempenhado na economia local, pela mão de obra empregada e pela qualidade e quantidade de uva e vinhos produzidos (IBRAVIN, 2016). Diante disso, o principal objetivo deste estudo é analisar o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional em

empresas do setor de vitivinicultura da região da Serra Gaúcha. Para responder a seguinte questão de pesquisa: Quais estratégias e mecanismos que as empresas do setor de vitivinicultura da região da Serra Gaúcha estão utilizando para compartilhar conhecimento intraorganizacional e interorganizacional?

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2, apresenta-se a revisão da literatura sobre o compartilhamento do conhecimento e o setor de vitivinicultura é contextualizado. Os procedimentos metodológicos são abordados na seção 3. Já na seção 4, os estudos de casos são apresentados e na seção 5, os dados são analisados e os resultados são discutidos a luz da teoria. Por fim, na seção 6, as conclusões são apresentadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Compartilhamento do Conhecimento

Na gestão do conhecimento, quando se trata do compartilhamento de conhecimento entre as pessoas, ainda há divergências de conceituação encontradas na literatura. Tanto é que outras expressões variadas relacionadas a esse processo são citadas, tais como transferência, repasse, difusão, transmissão ou disseminação de conhecimento (TONET; PAZ, 2006).

O compartilhamento do conhecimento pode ser referido como o processo de captar conhecimento ou mover conhecimento de uma unidade emissora para uma unidade receptora (BIRCHAM-CONNOLLY et al., 2005). Por outro lado, Willem (2003), define CC como troca de conhecimento entre duas partes em um processo recíproco, permitindo remodelar e fazer sentido do conhecimento no novo contexto.

O compartilhamento do conhecimento é elucidado por Davenport (1998, p. 114) como “o ato voluntário de colocá-las [informações e/ou conhecimentos + à disposição de outros]”, ou seja, o ato de compartilhar o conhecimento se distingue de relatos. Relatar é uma troca involuntária de informações rotineiramente, já compartilhar o conhecimento demanda vontade, as pessoas que compartilham passam a informação adiante, mas não são obrigados a isso (DAVENPORT, 1998). Já Sandhu, Jain e Ahmad (2011), definem o CC como transferência de fatos valiosos, crenças, perspectivas, conceitos aprendidos através do estudo, observação ou experiência pessoal do conhecedor ao conhecimento

Segundo Souza e Teixeira (2012), o compartilhamento do conhecimento é uma interação relacional entre as pessoas que compartilham conhecimento, a fim de gerar um novo conhecimento que contribua com a organização. É importante a criação de um espaço para compartilhamento de informações dentro da empresa, que estimule criatividade entre as pessoas, deste modo acontecem trocas de conhecimentos entre as pessoas. Dizendo de outro modo, “o compartilhamento do conhecimento pode auxiliar as empresas, independente do porte, pois visa difundir o know-how obtido pelas experiências dos colaboradores e parceiros ao longo do tempo” (FAORO; OLIVEIRA, 2014, p. 114).

Conclui-se que, independente da organização querer ou não gerenciar o processo de compartilhamento do conhecimento, ele ocorrerá (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Compartilhamento do Conhecimento Intraorganizacional e Interorganizacional

O estudo de Mussi e Angeloni (2011), a questão a ser respondida foi, “como ocorreu o compartilhamento do conhecimento entre as partes envolvidas na implantação de um sistema ERP (Enterprise Resource Planning) SAP R/3 em uma universidade de Santa Catarina?”. A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa do tipo estudo de caso, sendo coletados os dados por meio de entrevistas semiestruturadas, questões abertas e análise documental. As autoras trataram e interpretaram os dados de maneira qualitativa e observaram a utilização de meios formais e informais de compartilhamento do conhecimento, tanto tácitos quanto explícitos. Por fim, as autoras concluíram que a definição dos meios pelos quais o conhecimento é compartilhado e a forma com que esses meios são utilizados podem facilitar ou dificultar o compartilhamento e, conseqüentemente, o processo de implantação do sistema em questão.

Já o estudo de Faoro e Oliveira (2014), teve como objetivo principal analisar o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional em empresas de fruticultura, ou seja, que atuam no processo de produção, classificação, armazenagem e distribuição de maçãs. A pesquisa foi qualitativa, de nível exploratório, e a estratégia utilizada foi um estudo de múltiplos casos. Foram analisadas duas empresas do setor de fruticultura. Assim, os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, documentos e observação direta e analisados através de análise de conteúdo. As análises do estudo das autoras foram fundamentadas nas

estratégias de codificação (pessoas para documentos) e personalização (pessoas para pessoas), dizendo de outra forma, envolve sistemas eletrônicos para codificar, armazenar, disseminar e assim, reutilizar o conhecimento (codificação) e envolve redes para conectar pessoas e compartilhar o conhecimento tácito, ocorrendo principalmente a partir do diálogo (personalização). E, ainda, nos tipos de relações interorganizacionais de compartilhamento do conhecimento, bilaterais (empresa a empresa) e multilaterais (empresas e associações, universidades, institutos de pesquisa, entre outros), identificados na revisão da literatura. Por fim, os resultados apresentados da pesquisa realizada nas empresas de fruticultura sobre os mecanismos e fontes de informações mesmo sendo informais, mostraram que existe um compartilhamento de conhecimento tanto intraorganizacional quanto interorganizacional. As autoras observaram que o compartilhamento de conhecimento não se configura em uma preocupação explícita dos gestores e sim ocorre naturalmente por força das atividades operacionais das empresas.

Em uma empresa de base tecnológica, o estudo de Maciel, Pimentel e Marchori (2013), partiu do pressuposto que a comunicação inerente aos processos de interação entre indivíduos serve de alicerce para a concepção de conhecimento. O ponto de partida contempla questões relacionadas a comunicação e sua influência na teoria da espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, com caráter descritivo e exploratório, tendo empregado como técnica de pesquisa, entrevistas em profundidade. Ao final do

estudo, os autores concluem que a criação do conhecimento não ocorre somente pela troca de informações, mas pelas interações interpessoais que emanam das pessoas nos seus relacionamentos, valorizando o diálogo e a comunicação como elementos que extrapolam as questões: dado, informação e conhecimento.

Já Vasconcelos, Merhi, Junior e Silva (2013), descreveram como os elementos da cultura organizacional e como as atuações de lideranças interferem no compartilhamento do conhecimento organizacional. Os autores tomaram como premissa inicial o pressuposto de que o compartilhamento do conhecimento perpassa pelos quatro processos sociais de interação relacionados à GC: criação, retenção, transferência e aplicação. Para isso, realizou-se um estudo de caso de natureza qualitativa aplicado a uma empresa de grande porte, na qual os dados coletados foram submetidos a análise de conteúdo. Ao final do estudo, os autores concluem, com base nas evidências, que elementos da cultura organizacional como valores, crenças, visão e missão da empresa, apoiadas pela atuação de lideranças, impactam diretamente o desenvolvimento de um ambiente propício ao compartilhamento

do conhecimento e a aprendizagem organizacional.

Souza e Teixeira (2012) analisaram os obstáculos que interferem no compartilhamento do conhecimento em uma organização industrial de grande porte do ramo de mineração. Com base no referencial teórico, a análise foi subdividida em três níveis: individuais, grupais e organizacionais. Os autores optaram por uma metodologia de pesquisa qualitativa de caráter descritivo, do tipo estudo de caso, na qual foram coletados dados, por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os resultados evidenciaram a complexidade do tema, devido a aspectos relacionais e intrínsecos a natureza humana, consolidando-se como um desafio para as organizações, que precisam dar ênfase a esses aspectos antes de aderirem a um modelo de GC.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos estudos mencionados anteriormente, apresentando o objeto de estudo, ou seja, o local do estudo, na sequência o objetivo do trabalho, e por fim, os procedimentos metodológicos (a estratégia e a abordagem da pesquisa).

Autor	Objeto de Estudo	Objetivo do estudo	Estratégia de Pesquisa	Abordagem de pesquisa
Faoro e Oliveira (2014)	Empresas do agronegócio (maçãs)	Analisar o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional em empresas de fruticultura	Estudo de casos múltiplos	Qualitativa
Maciel, Pimentel e Marchori (2013)	Empresa tecnológica	Analisar o compartilhamento do conhecimento	Estudo de caso	Qualitativa
Vasconcelos, Merhi, Junior e Silva (2013)	Empresa de base agrícola (celulose branqueada de eucalipto)	Analisar como a cultura organizacional e as atuações de lideranças interferem no compartilhamento do conhecimento	Estudo de caso	Qualitativa
Souza e Teixeira (2012)	Empresa do ramo de mineração	Analisar os obstáculos que interferem no compartilhamento do conhecimento	Estudo de caso	Qualitativa
Mussi e Angeloni (2011)	Universidade de SC	Analisar o compartilhamento do conhecimento na implantação de um sistema ERP (SAP R/3)	Estudo de caso	Qualitativa

Quadro 1 - Estudos sobre CC

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017)

Empresas do Setor de Vitivinicultura

A viticultura é a ciência que estuda a produção da uva, podendo ser destinada para o consumo *in natura*, para a produção de suco ou para a vinificação. Já a vitivinicultura é a atividade que envolve a exploração econômica do cultivo de vinhedos e da fabricação de vinhos. Portanto, para entender o setor de vitivinicultura em um contexto mundial, serão apresentados dados relativos ao ano de 2014 da Organização Mundial do Vinho (OIV). A produção mundial de uva atingiu 73.700 milhões de quilos, em uma área plantada de 7.573 hectares, com destaque para a Espanha, com 1.038 hectares (maior produtora). No mesmo período, a produção mundial de vinhos foi estimada em

27.000 milhões de litros com destaque para a França (maior produtor), com cerca de 4.620 milhões de litros. Já o consumo mundial de vinho foi estimado em 24.000 milhões de litros, com 43% da produção de vinhos sendo consumido fora do país de origem, salientando um crescimento nas exportações. Aqui, o destaque é para os Estados Unidos (maior consumidor), considerado pelas estatísticas com cerca de 3.070 milhões de litros (OIV, 2015).

O Brasil é considerado o quinto maior produtor vitivinícola, do Hemisfério Sul, e o décimo quinto maior produtor mundial, com uma área de produção de viníferas que soma 83,7 mil hectares. Existem cerca de 1,1 mil vinícolas espalhadas pelo país, em geral,

instaladas em pequenas propriedades (média de 2 hectares por família). A região Sul do país é referência por ser a maior região vinícola do Brasil, responsável por aproximadamente 85% da produção nacional de vinhos. Em 2015, a elaboração de vinhos e derivados no Rio Grande do Sul atingiu a marca de 442,50 milhões de litros e a quantidade de uvas processadas pelas empresas do setor foi de 702,9 milhões de quilos (IBRAVIN, 2016).

Já o Rio Grande do Sul tem como maior e mais tradicional pólo de viticultura a Serra Gaúcha, que possui uma área de 8.087 Km² e está localizada a uma altitude média de 300 a 900 metros. O clima temperado caracteriza-se pela homogeneidade pluviométrica com alterações térmicas causadas pelo relevo. Essa região é considerada a maior região vitícola do país, com uma área de 32,9 mil hectares de vinhedos o qual representa 80,2% de toda a área vitícola do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma viticultura de pequenas propriedades, pouco mecanizada devido à topografia acidentada, na qual predomina-se o uso da mão-de-obra familiar, distribuído em mais de 12 mil pequenas propriedades espalhadas em 19 municípios. Neste cenário, destaca-se o município de Bento Gonçalves, principal produtor que responde por 15% da área total do estado (COPELLO, 2015, IBRAVIN, 2016).

Diante do exposto, percebe-se que, para as empresas do setor de vitivinicultura da Serra Gaúcha, mantenham-se representativas em um mercado com um alto nível de excelência, é importante a inovação nos produtos, processos e serviços, sendo imprescindível a busca constante de estruturas que auxiliem no compartilhamento de informações, experiências e conhecimentos intra e inter

organizacionais (SZULANSKI, 2000). Davenport e Prusak (1998) salientam que as organizações devem preocupar-se com o conhecimento embutido nas rotinas e práticas perante a nova percepção da competitividade mundial. Este conhecimento pode ser tanto intraorganizacional como, por exemplo, agilizar processos com as ideias de colaboradores (LIM; KLOBAS, 2000), quanto interorganizacional, por exemplo, sugestões para o desenvolvimento de novos produtos providas da cadeia de suprimentos (DYER; NOBEOKA, 2000).

MÉTODO DE PESQUISA

O estudo realizado caracteriza-se como de natureza qualitativa e de nível exploratório, na qual a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de múltiplos casos. Para Silva (2001, p. 20), a pesquisa qualitativa é utilizada quando se tem o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre um assunto em específico, demonstrando “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números [...] o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave”. A pesquisa desenvolvida tem caráter exploratório, que segundo Gil (1995), não consiste em testar hipóteses, e sim em entender o objeto de estudo, considerando variáveis que proporcionam uma investigação completa acerca do que está sendo estudado. Já a aplicação de estudo de caso como estratégia de pesquisa, é adequada para situações nas quais é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Dessa forma, a característica desse método é a “[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências, documentos,

artefatos, entrevistas e observações" (YIN, 2005, p. 19).

Para Yin (2005), o estudo de caso é o método mais efetivo para compreender em profundidade todas as nuances de um determinado fenômeno organizacional. No entanto, muitos pesquisadores demonstram certo descrédito associado à estratégia de estudo de caso, devido a falta de rigor nas investigações e pouca base para generalizações. Portanto, para garantir a validade do estudo, foram tomados os cuidados evidenciados por Faoro e Oliveira (2014): utilização de um protocolo de estudo de caso; utilização de várias fontes de evidência (entrevistas, análise de documentos e observação direta); criação de uma base de dados do estudo de caso, com todo o material utilizado e desenvolvido pelo investigador; repetidas investigações em diferentes circunstâncias e com diferentes investigadores (GIBBS, 2009). Dessa maneira, torna-se possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador (YIN, 2005).

O protocolo de entrevista utilizado para o estudo foi o mesmo desenvolvido por Faoro e Oliveira (2014), em função do objetivo da pesquisa se assemelhar com o objetivo pretendido e pelo protocolo já ter sido avaliado por uma especialista da área de GC. Por conseguinte, foram escolhidas três vinícolas localizadas na região da Serra do Rio Grande do Sul. As três vinícolas estudadas desempenham um importante papel para a economia local auxiliando o desenvolvimento socioeconômico da região. O critério para a seleção das vinícolas foi a existência de parcerias com os vários produtores da região com vistas no gerenciamento da cadeia de suprimentos (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998).

As fontes de coleta de dados desta pesquisa foram as respostas das entrevistas semiestruturadas e dados secundários como documentos internos, externos e observação direta (DUBÉ; PARÉ, 2003). Foram entrevistados profissionais técnicos, proprietários/diretores e gestores das vinícolas selecionadas, tanto da área administrativa como da área de produção, totalizando nove entrevistas, com duração aproximada de 20 minutos cada. Todas as entrevistas foram gravadas no ato de sua execução e, posteriormente, transcritas literalmente. Após a coleta dos dados, os casos foram analisados individualmente e, em seguida, confrontados, buscando convergências e divergências, na tentativa de estabelecer um perfil de comportamento quanto ao compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional presente nas vinícolas estudadas.

Optou-se por realizar o tratamento do material coletado, utilizando a análise de conteúdo, que visa a obter, por procedimentos sistemáticos objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (MINAYO, 1994). A análise de conteúdo teve como base as três etapas da técnica de Bardin (2006): pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na análise de conteúdo procurou-se destacar as recorrências, tendências e pontos de convergência nos discursos dos entrevistados, para formar as sínteses das respostas para cada questão que lhes foi formulada. As categorias consideradas foram: 1) estratégia de personalização e/ou

codificação, ou seja, determina a ênfase atribuída ao conhecimento tácito e explícito; 2) mecanismos de compartilhamento do conhecimento, tais como, e-mails, conversas e treinamentos nas dimensões intraorganizacional e interorganizacional do compartilhamento do conhecimento.

Com a intenção de sanar tais problemas, na realização desta pesquisa foram tomados alguns cuidados e procedimentos que aumentarão a validade e a confiabilidade da pesquisa: utilização de um protocolo do estudo de caso; utilizadas várias fontes de evidências (entrevistas, análise de documentos e observação direta durante as visitas às empresas); criação um banco de dados para o estudo de caso, onde todas as gravações durante as entrevistas foram arquivadas, assim como os documentos, gráficos, e-mails, anotações, todo o material coletado na pesquisa, que poderá ser novamente analisado.

ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

As três vinícolas pesquisadas são enquadradas como média empresa devido ao seu faturamento anual e aos seus quadros de funcionários, pode dobrar de acordo com a demanda, a qual atinge seu ápice na época da safra. Como principais atividades econômicas apresenta-se: a elaboração de vinhos finos, espumantes ícones e sucos *in natura*, ambos, produtos derivados exclusivamente da uva. Como características em comum nos processos das três vinícolas, destacam-se: a produção de parte da matéria prima, a fim de ter maior controle sobre a precificação do

produto no mercado e a parceria com pequenos e médios produtores, a qual ocorre de maneira totalmente informal, pois não existem contratos nem documentos que legalizem essa prática. Nesse caso, a vinícola disponibiliza assistência técnica e, posteriormente, adquire sua produção, estabelecendo-se, assim, uma relação de confiança recíproca entre o produtor e a vinícola. Diante de pedidos dos entrevistados, optou-se por não divulgar o nome de nenhuma das vinícolas pesquisadas, prezando, assim, pela privacidade de cada uma delas. Portanto, cada vinícola será respectivamente identificada por um pseudônimo: vinícola (A), vinícola (B) e vinícola (C).

Os entrevistados foram escolhidos, buscando abrangência sobre os principais processos administrativos e produtivos das vinícolas estudadas, por isso, teve-se o cuidado de não entrevistar duas pessoas de um mesmo setor ou com uma mesma função, abrangendo cargos executivos, de gerência e funções técnicas. Também se optou por não entrevistar uma pessoa que ingressou recentemente no quadro funcional da empresa, portanto foi estabelecido um tempo mínimo de dois anos exercendo a função para que foi designado, a fim de garantir um enriquecimento das respostas, graças a um entendimento por parte do colaborador mais aprofundado sobre as circunstâncias que o circunda.

O Quadro 2 apresenta as características das vinícolas (A), (B) e (C): faturamento, número de colaboradores, tempo de funcionamento e atividade principal.

Características	Empresas		
	(A)	(B)	(C)
Faturamento	Aproximadamente 56 milhões	Aproximadamente 23 milhões	Aproximadamente 29 milhões
Colaboradores	100	37	44
Tempo de Funcionamento	43 anos	9 anos	24 anos
Atividade Principal	Vitivinicultura	Vitivinicultura	Vitivinicultura

Quadro 2 - Características das empresas pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 3 apresenta as características dos entrevistados das vinícolas (A), (B) e (C): cargo, formação e tempo de empresa.

Empresas	Cargo	Formação	Tempo de Empresa
(A)	Coordenadora RH	Tecnóloga em Gestão de Pessoas	3 anos
	Gerente Logística\Estoque	Bacharel em Direito	3 anos
	Gerente de Produção	Tecnólogo (Viticultura e Enologia)	9 anos
(B)	Gerente de Marketing	Pós Graduada (MBA em Marketing)	2 anos
	Técnico em Pesquisa e Desenvolvimento do Produto	Pós Graduado (Viticultura e Enologia)	9 anos
	Técnico Administrativo	Superior Incompleto (Comercio Internacional)	7 anos
(C)	Supervisor de PCP	Bacharel em Administração	13 anos
	Gerente de Vendas	Superior Incompleto (Administração)	8 anos
	Diretor\Proprietário	Pós Graduado (MBA em Gestão Empresarial)	9 anos

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados das empresas pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa

ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nas seções seguintes são apresentadas as análises e os resultados dos dados obtidos nas vinícolas estudadas no que tange ao compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional. Respectivamente, em cada seção é realizada uma discussão geral sobre os resultados obtidos em cada dimensão.

Compartilhamento do Conhecimento Intraorganizacional

O Quadro 4 apresenta que todos os entrevistados das três vinícolas apresentam como mecanismos de compartilhamento do conhecimento: reunião, *e-mail*, conversas, *skype* e telefone. Dos nove entrevistados, seis citaram o emprego de murais, isso ocorre com mais veemência na empresa (A). Quatro entrevistados, distribuídos nas três vinícolas, citaram o uso de mensagens instantâneas (em especial a ferramenta *whatsapp*), treinamentos

para desenvolvimento profissional, manuais técnicos e trabalho em equipe. Apenas na empresa (B) foi identificado o emprego de *brainstorming* por dois entrevistados. Os mecanismos de repositório, *intranet* e fórum virtual não foram citados por nenhum dos

entrevistados. Desse modo, pôde-se perceber uma coerência dos resultados obtidos nas entrevistas com o que foi observado e comprovado pelas documentações analisadas em cada vinícola.

Estratégias	Mecanismos	Empresa (A)			Empresa (B)			Empresa (C)			Total
		Coordenadora RH	Gerente Logística\ Estoque	Gerente de Produção	Gerente de Marketing	Técnico em Pesquisa e Desenvolvimento do Produto	Técnico Administrativo	Supervisor de PCP	Gerente de Vendas	Diretor\ Proprietário	
Personalização	Reunião	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
	Conversas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
	Telefone	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
	Treinamento			x	x	x			x		4
	Trabalho em equipe	x			x	x				x	4
	<i>Brainstorming</i>				x	x					2
Codificação	<i>Skype</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
	<i>E-mail</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
	Murais	x	x	x	x				x	x	6
	Manuais	x		x	x	x					4
	Mensagens Instantâneas			x	x	x		x			4
	Repositório										0
	<i>Intranet</i>										0
	Fórum Virtual										0
Outros:										0	
Total		8	6	9	11	11	5	6	7	7	

Quadro 4 - Estratégias e mecanismos de compartilhamento intraorganizacional

Fonte: Dados da pesquisa

Para Davenport e Prusak (1998), o intuito das ferramentas de compartilhamento de conhecimento é tornar acessível parte do conhecimento que circunda na organização, pois a mera existência de conhecimento não agrega valor se o mesmo não estiver acessível. Dessa forma, os achados do Quadro 4, convergem com o estudo realizado

por Faoro e Oliveira (2014), ou seja, a utilização das estratégias de personalização e codificação de compartilhamento de conhecimento intraorganizacional, apresentam certo equilíbrio no emprego dessas estratégias nas rotinas diárias das vinícolas estudadas. Identificou-se que a estratégia de personalização empregada no

compartilhamento do conhecimento tácito ocorre mais intensamente através dos mecanismos reuniões, conversas e telefone, seguidas em menor grau pelo emprego dos mecanismos treinamento, trabalho em equipe e *brainstorming*. Já a estratégia de codificação usada para o compartilhamento do conhecimento explícito, ocorre mais intensamente por intermédio dos mecanismos *skype* e *e-mail*, seguidas em menor grau, pelo emprego dos mecanismos murais, manuais técnicos e mensagens instantâneas. Esses resultados convergem também com o estudo de Maciel, Pimentel e Marchori (2013), em relação à criação do conhecimento que não ocorre somente pela troca de informações, mas pelas interações interpessoais que emanam das pessoas nos seus relacionamentos.

Pode-se observar que, nas empresas estudadas, existe pouco incentivo em treinamentos e capacitação dos funcionários. A análise de documentos, das entrevistas e observações realizadas *in loco*, evidencia que treinamentos são espontâneos e pontuais, não ocorrendo com periodicidade, mas sim por necessidade, comumente relacionados ao emprego de ferramentas e uso de tecnologias computacionais. Além disso, houve casos identificados nas três vinícolas, nos quais a especialização de alguns colaboradores foi financiada pela empresa. Nesses casos, a iniciativa ocorreu por parte do colaborador e em algum momento a empresa participou com o investimento. Nas vinícolas (A), (B) e (C), pode-se observar preocupações no desenvolvimento de políticas de capacitação profissional. No entanto, em nenhuma das empresas foi efetivada alguma ação, conforme o relato da gerente de Marketing da empresa (B):

“[...] está em desenvolvimento uma política de capacitação profissional. Até o momento são proporcionados alguns cursos *in company* e outros focados no aperfeiçoamento relacionado ao segmento de vinhos e espumantes. Portanto existe, mas ainda não está formalizado. Cada solicitação hoje é tratada individualmente e pontualmente, não existe um programa de incentivo, porém o colaborador dentro de suas atividades, apresentando um bom desempenho e solicitando cursos profissionalizantes que venham a contribuir com a melhora de suas rotinas, tem sua solicitação avaliada e na maioria das vezes atendida pela empresa” (Gerente de marketing da empresa (B)).

A interação entre os colaboradores das vinícolas pesquisadas ocorre por intermédio de reuniões, conversas de corredor, SI, *e-mail*, telefone, grupos de *whatsapp* e formatação de comunicações impressas fixadas em quadros e murais. Observou-se nas três vinícolas a predominância de mecanismos informais de compartilhamento de informações e uma preocupação com a formalização destes mecanismos. Estes achados também foram encontrados no estudo de Maciel, Pimentel e Marchori (2013). Conforme a fala do gerente de produção da empresa (A):

“a interação entre os colaboradores ocorre muito na informalidade através de conversas, mas estamos tentando formalizar [...]. Por exemplo, nas reuniões estamos fazendo atas, em cima dessas atas é formalizado um *e-mail* com os assuntos que cada colaborador se comprometeu em resolver. [...] um aspecto interessante é que o número de reuniões vem aumentando consideravelmente, pois, há pouco tempo atrás era muita conversa de corredor, não se parava para discutir,

era informal demais e acabava ficando o dito pelo não dito” (Gerente de produção da empresa (A)).

Na visão de Davenport e Prusak (1998), o objetivo do compartilhamento de conhecimento é tornar o conhecimento que existe na mente das pessoas e nos processos corporativos, acessível para toda a organização. Em relação à formalização da documentação sobre o conhecimento adquirido através de experiências ou práticas empresariais dos colaboradores, a empresa (A) é a única a empregar um recurso computacional para formalizar o conhecimento que circula na organização através de um módulo de seu sistema ERP classificado como GED. Como consta no relato de seu gerente de logística e estoque:

“[...] foi implantado um *software* em que, tarefas, processos e demais experiências empregadas nas rotinas diárias da organização fiquem documentadas e acessíveis a usuários com permissão. Nesse *software* cada setor elabora documentos, descrevendo as atividades e tarefas que fazem parte de determinados processos, posteriormente isso é encaminhado para um verificador que aprova e depois formaliza como documento oficial. Este processo está em fase de implantação bem adiantado, quase todas as áreas já estão pacificadas” (Gerente de logística e estoque da empresa (A)).

Nas empresas (B) e (C), foi observada a escassez de formalização dos processos, conforme a fala do diretor e proprietário da empresa (C):

“[...] existe somente um manual de integração do colaborador e está em desenvolvimento um manual das funções de cada colaborador dentro do seu escopo de trabalho. Hoje fica a cargo de cada superior explicar as funções técnicas e atribuições a seus

novos subordinados” (Diretor e proprietário da empresa (C)).

Foi possível perceber, nas três vinícolas estudadas, preocupação por parte dos gestores em dar mais ênfase ao aproveitamento de ideias oriundas dos colaboradores, em relação à melhoria de processos, produtos e serviços, tanto no setor produtivo quanto no setor administrativo, conforme relatos dos entrevistados:

“isso já foi motivo de pauta em reuniões com a direção, pois o próprio dono da empresa é bastante favorável a essa questão, considerando um processo que rende bons frutos, sabendo que o colaborador que está diretamente envolvido no processo, tem melhores condições de sugerir mudanças que possibilitarão economias no processo como um todo [...]” (Gerente de logística e estoque da empresa (A)).

“normalmente os novos produtos e desenvolvimento de serviços ficam muito baseados em sugestões, por isso, está em pauta o desenvolvimento de um setor especializado nisso, no qual serão reunidas diversas pessoas de setores distintos para trocar ideias focalizando a construção e concepção de novos produtos. Isso é uma prática da empresa já, só não está formalizada, mas isso é o futuro, agente já faz algumas práticas na informalidade, porém com a evolução administrativa vamos chegar à implantação formal [...]” (Gerente de marketing da empresa (B)).

Apesar dos entrevistados das vinícolas (A), (B) e (C) mostrarem-se preocupadas com o aproveitamento de ideias providas dos colaboradores, apenas na empresa (A) identificou-se algum tipo de premiação, mesmo que esporádica evidenciada pela coordenadora de RH:

“isso ocorre através do lançamento de campanhas onde cada colaborador lança ideias e a melhor é escolhida e premiada, exemplo frase da vindima 2014 [...]. A partir de agora, tem-se a intenção de intensificar essa prática, devido a um processo de mudança provido pela direção que está vendo as coisas de uma forma diferente, vendo que o RH não é só fazer rescisão e folha de pagamento e sim se consolidando com um papel crucial na gestão de pessoas” (Coordenadora de RH da empresa (A)).

Nas empresas (B) e (C), apesar de não existirem premiações formais, existe o reconhecimento por parte da direção e dos colegas, parabenizando o colaborador que contribui para a melhoria de algum processo ou produto. Esse reconhecimento ocorre de maneira informal, como percebido no relato do gerente de vendas da empresa (C):

“inicialmente a ideia era premiar quem fornecesse contribuições que pudessem ser efetivadas, mas de fato não existe uma continuidade [...]. Somente é divulgado para os colegas e parabenizado o colaborador, para continuar contribuindo [...]. Portanto não existe uma sistemática implantada, mas a empresa incentiva essa prática” (Gerente de vendas da empresa (C)).

Pôde-se observar, nas três vinícolas, que as mudanças nos processos não são documentadas, isso é demonstrado na resposta do gerente de vendas da empresa (C):

“as mudanças acontecem sim, é comunicado as pessoas, mas não existe formalização. Portanto toda essa evolução que vem sendo feita, fica somente na mente dos colaboradores que participaram dos processos” (Gerente de vendas da empresa (C)).

Adicionalmente, em relação à documentação de mudanças nos produtos,

percebeu-se preocupações por parte das três vinícolas, devido ao fato de serem indústrias de bebidas alcoólicas, sujeitas a implicações legais e aspectos técnicos de qualidade que devem ser seguidos. Essa documentação é armazenada e fica disponível fisicamente em gaveteiros com pastas suspensas e virtualmente em um servidor de arquivos, os quais somente usuários com permissão podem acessar, mas não é gerida por nenhum tipo de *software*. Como comentado pelo técnico em pesquisa e desenvolvimento da empresa (B):

“[...] sim, principalmente a parte técnica da formulação do produto que fica no laboratório, no qual tem que ser documentado e registrado cada alteração em sua ficha a cada nova safra, então existe sim um arquivo de cada produto desde o início da produção ou da importação. [...] a parte técnica da formulação está documentada e informatizada [...]” (Técnico em pesquisa e desenvolvimento da empresa (B)).

Por se tratar de empresas historicamente familiares, nas quais os principais cargos administrativos são ocupados por membros da família, constatou-se um elevado grau de informalidade no compartilhamento do conhecimento intraorganizacional originários de cima para baixo em suas estruturas hierárquicas. No entanto, nas três vinícolas estudadas, foi possível verificar iniciativas em profissionalizar-se com intuito de manterem-se atuantes com excelência no mercado atendendo a complexidade do negócio.

Compartilhamento do conhecimento interorganizacional

As três vinícolas estudadas utilizam fontes externas de conhecimento, na maioria das vezes, esses conhecimentos são adquiridos e transmitidos através de pesquisas de mercado, assessorias jurídicas, consultorias externas, participação em feiras e convenções ligadas ao segmento, agência de comunicação integrada, treinamentos, visitas técnicas e assessoria de imprensa. Nesse aspecto, destacaram-se os seguintes mecanismos utilizados: *internet*, telefone, *e-mails*, mensagens instantâneas, revistas, relações interpessoais, *softwares* especializados e instituições de pesquisa. Foi observado que todas essas interações têm predominância na informalidade, conforme também observado por Vasconcelos, Merhi, Junior e Silva (2013), no qual elementos da cultura organizacional como valores, crenças, visão e missão da empresa apoiadas pela atuação de lideranças impactam diretamente o desenvolvimento de um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento. Diante disso, pode-se observar os relatos dos entrevistados das Empresas A e B:

“[...] participando muito de feiras nacionais e internacionais, visitações de vinícolas em outros países para ter uma ideia de como está o mercado de vinhos nessas regiões [...]. *Internet* é uma ferramenta muito utilizada para buscar tendências de mercado e novos produtos. A cadeia de suprimentos também é amplamente utilizada na inovação de produtos e processos” (Técnico em pesquisa e desenvolvimento da empresa (B)).

“[...] principalmente através da contratação de consultores para as áreas carentes de melhorias, o que resulta em lançamentos frequentes de novos produtos e modificações em processos, frutos dessa consultoria que fornece a visão e o conhecimento externo” (Gerente de logística e estoque da empresa (A)).

Para Terra (2005), o uso de softwares, é essencial para a manipulação de informações (*input* importantíssimo para a geração de conhecimento) e facilitar a comunicação entre pessoas que podem trocar informações, experiências e conhecimentos. Somente a gerente de marketing da empresa (B) citou o emprego de *softwares* especializados na captação de conhecimento externo, como consta em sua fala:

“[...] existe um intercâmbio bem interessante de informações que nos fazem ficar atualizados [...], são exploradas diversas fontes disponíveis. Também realizamos o monitoramento do mercado e da concorrência através de *software* contratado, além das informações fornecidas pelas entidades do segmento [...]” (Gerente de marketing da empresa (B)).

Nas três empresas observaram-se aberturas para a troca de conhecimentos interorganizacionais, na prática, esse conhecimento adquirido e transmitido é resultado do contato direto dos colaboradores com o mercado. Como mencionado nos relatos dos entrevistados das empresas A e C:

“não é uma coisa tão estimulada pela empresa, é muito mais do perfil dos colaboradores em buscar esse conhecimento e aprendizado, não existe uma ferramenta específica ou um modelo que faça com que as pessoas busquem isso. É mais por iniciativa pessoal [...]” (Gerente de vendas da empresa (C)).

“[...] os colaboradores sempre trocam ideias com profissionais de outras organizações, e às vezes, graças a essa troca de ideias acabam-se formando redes de amizades, a qual a empresa não reprime e não incentiva, na verdade a empresa não tem esse processo bem definido” (Coordenadora RH da empresa (A)).

Em referência aos tipos de mecanismos estabelecidos na interação com clientes e parceiros, constatou-se uma relação forte de parcerias e intensa troca de experiência entre membros da cadeia produtiva da uva, do início ao fim do processo. Baseando-se na relação com os produtores e fornecedores, passando pelos parceiros e concorrentes até chegar aos clientes e distribuidores. Predominantemente, essa interação ocorre na informalidade como pode ser observado nos relatos dos entrevistados das empresas A e B:

“[...] com o produtor é tudo no “fio do bigode”, é na confiança, a maioria dos produtores de uva vem de longa data e já possuem conhecimento técnico para produzir. Se por ventura eles tiverem alguma dúvida ou problema, nosso técnico agrícola é comunicado, o que resulta em uma consultoria, mas não existem vínculos que atendam periodicamente, só no caso de alguma diversidade [...]. Se não, o resultado é visto somente na safra quando é feito o pagamento da uva de acordo com a qualidade do produto “GRAU”, servindo de estímulo para que cada produtor produza bem [...]” (Gerente de produção da empresa (A)).

“[...] interage-se com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros através de eventos, feiras, degustações, cursos, reuniões e principalmente em visitas que os representantes, gerentes regionais e diretores fazem pessoalmente” (Técnico administrativo da empresa (B)).

Para aproveitar os conhecimentos externos, as vinícolas estudadas relacionam-se com o mercado por intermédio da informalidade praticada por seus colaboradores. Conforme relatam os entrevistados das empresas B e C:

“[...] não é formalizado o conhecimento adquirido pelos colaboradores fora da empresa, geralmente quem participa de uma feira externa acaba expondo o conhecimento adquirido em uma degustação seguinte a feira, falando quais as novidades, quais as tendências, como estávamos comparados com os outros. Portanto, o aproveitamento do conhecimento externo ocorre de maneira informal a não ser na área comercial, onde sempre são desenvolvidos relatórios, que registram o que foi feito em visitas a clientes e fornecedores [...]” (Técnico em pesquisa e desenvolvimento da empresa (B)).

“[...] é captado através da iniciativa pessoal dos colaboradores de buscar externamente melhorias, mas não existe uma formalização aprofundada dos nossos processos, daquilo que agente atua, existe muito o informal que funciona muito fortemente, propriamente cultural. Seria importante modificar isso para ter um melhor aproveitamento de informações do mercado ou daquilo que possamos transmitir [...]” (Gerente de vendas da empresa (C)).

O estudo de Mussi e Angeloni (2011) comprova que a definição dos meios pelos quais o conhecimento é compartilhado e a forma com que esses meios são utilizados podem facilitar ou dificultar o compartilhamento do conhecimento. Nesse aspecto, a gerente de marketing da empresa (B) salientou a necessidade de um amparo tecnológico:

“[...] agente se vale do conhecimento às vezes trazido por pesquisadores ou pessoas do nosso segmento que focam no estudo do vinho, do espumante ou do suco, como forma de aperfeiçoar e até reforçar os atributos que hoje nosso produto leva ao consumidor. Isso normalmente é feito de maneira informal e muitas vezes sugestões

atrativas e interessantes se perdem. Portanto informalmente existe, porém tem-se a oportunidade de desenvolvimento de uma ferramenta que formalize esse processo [...]” (Gerente de marketing da empresa (B)).

Referente à transmissão e à captação de conhecimento externo apresentado na Quadro 5, observou-se que todos os entrevistados das empresas (A), (B) e (C) apontam fontes como congressos e feiras voltadas aos consumidores finais. O emprego de treinamentos em eventos que apresentam o método de elaboração ou degustações

através de *workshops* foi citado por seis entrevistados, ocorrendo como consenso na empresa (A) e em menor número nas empresas (B) e (C). Cinco entrevistados citaram a utilização de associações como fontes externas de conhecimento. Institutos de pesquisa e *network* foram citados por três entrevistados, distribuídos igualmente nas três vinícolas. Apenas um entrevistado da vinícola (A) citou o emprego de fórum e universidades, ocorrendo esporadicamente em alguma visitação ou palestras de cursos nas empresas.

Fontes Externas	Empresa (A)			Empresa (B)			Empresa (C)			Total
	Coordenadora RH	Gerente Logística \ Estoque	Gerente de Produção	Gerente de Marketing	Técnico em Pesquisa e Desenvolvimento do Produto	Técnico Administrativo	Supervisor de PCP	Gerente de Vendas	Diretor \ Proprietário	
Congressos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Feiras	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Internet	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Network			x		x				x	3
Treinamento	x	x	x	x		x	x			6
Fórum	x									1
Universidades			x							1
Institutos de Pesquisa			x	x					x	3
Associações			x	x		x		x	x	5
Outros:										0
Total	5	4	8	6	4	5	4	4	6	

Quadro 5 - Fontes de compartilhamento interorganizacional

Fonte: Dados da pesquisa

A ocorrência das relações multilaterais foi observada por intermédio de congressos, feiras, *internet*, treinamentos, institutos de pesquisa, *network* e associações. Todos os conhecimentos adquiridos pelos

colaboradores nessas interações ocorrem informalmente e não foram identificadas preocupações por parte das empresas para que os conhecimentos adquiridos sejam repassados, estando de acordo com o

resultado obtido no estudo realizado por Faoro e Oliveira (2014), ao constatar que atualmente o compartilhamento do conhecimento ocorre naturalmente, de maneiras informais dentro do cotidiano das empresas. Isso fica evidenciado nos relatos dos entrevistados das empresas A e B:

“de forma formal não é cobrado os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores, o que há é uma troca informal sem registro somente um repasse para as pessoas interessadas, sendo uma empresa bastante aberta e presente em varias associações, uma empresa sempre disposta a receber as pessoas para visitar e trocar ideias, só deixa a desejar na formalização do ambiente externo no interno já existe certa formalização [...]” (Gerente de produção da empresa (A)).

“[...] ferramentas para formalizar a troca de conhecimento estão restritas a associações, mas é mais no que tange o aspecto comercial e não especificamente no desenvolvimento de produtos ou processos [...]. As vinícolas estão em localidades próximas para absorverem esse conhecimento uma das outras que circula de forma totalmente informal, não existindo mecanismos formais nessa interação” (Técnico em pesquisa e desenvolvimento da empresa (B)).

Já a relação bilateral foi observada, por exemplo, em interações do cotidiano, praticadas principalmente pela área técnica e administrativa, com produtores, clientes, distribuidores e fornecedores, com predominância informal, sem o emprego de ferramentas. Esse processo está restrito aos mecanismos *e-mail*, telefone, mensagens instantâneas e interações pessoais.

O que foi exposto deve-se, entre outros fatores, à cultura organizacional familiar, predominante desde a imigração italiana e colonização da região onde as

vinícolas estão localizadas. As vinícolas, cientes das exigências mercadológicas atuais, mostram-se preocupadas em mudar essa cultura organizacional e quebrar esse paradigma. A principal forma adotada pelos proprietários nesse aspecto foi à implantação de consultorias externas. Como observado nos relatos dos gestores:

“a empresa esta trabalhando em cima de melhorias para poder ter uma melhor captação das informações no âmbito corporativo. No momento a direção contratou uma consultoria externa para organizar os processos internos e criar procedimentos” (Diretor e proprietário da empresa (C)).

“gostaria de ressaltar que a empresa esta passando por um processo de profissionalização da gestão graças a consultorias externas e que daqui a um ano se a entrevista fosse refeita as respostas serão totalmente diferentes [...]” (Gerente de marketing da empresa (B)).

A empresa (A) foi a única a efetivar o processo de profissionalização da gestão, por ter contratado recentemente um *Chief Executive Officer* (CEO) externo, dando-o total autonomia para gerir o negócio. Dessa maneira, a empresa (A) abriu mão de sua gestão puramente familiar. Agora, os membros da família integram um conselho, no qual os resultados são apresentados e decisões são tomadas em reuniões periódicas, semelhante ao que ocorre em uma empresa de capital aberto. Como pode ser observado no relato do gerente de produção da empresa (A) “a empresa abriu mão de uma gestão puramente familiar efetivando a contratação de um CEO, que não tem vínculos familiares com os proprietários, graças à cobrança de consultorias no sentido de profissionalizar a empresa”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento provido pelo capital intelectual humano nas vinícolas estudadas está intrinsecamente relacionado ao comportamento comunicacional perante às práticas de captação e transmissão que os colaboradores realizam nos níveis técnicos, gerências e estratégicos. O objetivo do compartilhamento de conhecimento nas vinícolas em questão é o desenvolvimento de competências específicas com vistas na obtenção de diferenciais competitivos. Identificou-se que para excelência nesse processo, faz-se necessário considerar aspectos tecnológicos, organizacionais e pessoais, por gerarem impactos diretos na estratégia corporativa e no sucesso do negócio. Essa preocupação é relevante, pois a mera existência de conhecimento não agrega valor, se as vinícolas não souberem compartilhá-lo de maneira dinâmica e contínua.

Considerando as dimensões e variáveis identificadas na literatura em relação ao emprego das estratégias e os tipos de relacionamentos explorados nos resultados do estudo de Faoro e Oliveira (2014), observou-se predominância da estratégia de personalização e mecanismos informais de compartilhamento de conhecimento tácito, intangível e constituído por *know how* subjetivo. Também se identificaram relevantes preocupações em formalizar o conhecimento explícito, transmissível em linguagens formais e sistemáticas através das estratégias de codificação. A ocorrência das relações multilaterais foi percebida em fortes parcerias e intensa troca de experiência entre membros da cadeia produtiva da uva em prol de iniciativas em comum, normalmente providas por entidades do segmento ou redes de amizades. Já a relação bilateral foi

observada em interações do cotidiano, praticadas principalmente nas áreas de gestão através de assessorias e consultorias externas, ou nas áreas técnica e administrativa através de interações com a cadeia de suprimentos.

As respostas das entrevistas identificaram carências que comprometem o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional devido a condições propiciadas pelas próprias vinícolas. Nesse contexto, destaca-se a cultura organizacional, fortemente familiar desde suas raízes, resultando em um elevado grau de informalidade na troca de conhecimentos, providos de cima para baixo em suas estruturas hierárquicas. Esse fator implica na confiança e em fatores cognitivos relacionados à motivação para compartilhar. No entanto, as vinícolas estudadas mostraram-se interessadas no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento, considerando-o um aspecto gerencial estratégico crucial para se manterem competitivas e vivas no mundo dos negócios a longo prazo.

Nas três vinícolas estudadas, observaram-se aberturas para a troca de conhecimentos interorganizacionais, com predominância na informalidade praticada por seus colaboradores. Com intuito de aprender para aperfeiçoar e reforçar produtos e processos, intensificando seus esforços na aquisição e não na transmissão, sem uma ferramenta ou um modelo específico e sem preocupações por parte das empresas para que os conhecimentos adquiridos sejam repassados, devido à inexistência de definições desses processos. As vinícolas estão situadas em proximidade para absorverem o conhecimento uma das outras, não existindo mecanismos formais nessa interação, e sim o informal que

funciona muito fortemente, ou seja, propriamente cultural.

Sendo assim, cientes das necessidades mercadológicas atuais, os diretores\proprietários mostram-se preocupados em profissionalizar-se, no entanto, poucas ações foram de fato consolidadas. Nesse contexto, iniciativas servem como proposta para trabalhos futuros e salienta-se que, os resultados deste estudo, não pode ser generalizado, devido a peculiaridades de cada organização e região. Os participantes deste estudo também são

limitados as empresas do setor, assim sendo, as opiniões são estritamente limitadas a essas empresas, logo, o estudo está confinado ao setor de vitivinicultura da Serra Gaúcha. Por outro lado, serve como indicativo de referência de alguns elementos que impactam diretamente o compartilhamento do conhecimento no setor de vitivinicultura da Serra Gaúcha. Portanto, os resultados deste estudo podem ser úteis no aprimoramento de estratégias para o gerenciamento e implementação efetiva para o compartilhamento do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review. Knowledge management and Knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25 n. 1, p. 107-136, Mar, 2011.

ALTER, S. **Information Systems: a management perspective**. Addison-Wesley Publishing Co. Massachusetts, 1992.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BATISTA, F.F. et. al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para discussão nº. 1095, 2005.

Bircham-Connolly, H., Corner, J. and Bowden, S. (2005), An empirical study of the impact of question structure on recipient attitude during knowledge sharing. **Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol. 32 No. 1, pp. 1-10.

BROWN, J.S.; DUGUID, P. **A Vida social da informação**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CÂNDIDO, G.A.; SILVA FILHO, J.F. Aplicação da tecnologia da informação como ferramenta de apoio para a inteligência competitiva e a gestão do conhecimento: um estudo de caso no setor varejista. In: KM BRASIL 2003, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003. v. 1, p. 20-36.

CASTRO, M.N.M. **Aprendizagem na organização e novas tecnologias aplicadas à educação à distância**. Belo Horizonte: Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 1999.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DYER, J.H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high performance Knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 345-357, 2000.

DRUCKER, P.F. **Shaping the Managerial Mind**. 1999.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.

FAORO, R.R.; OLIVEIRA, M. Compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional: empresas do setor de fruticultura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 98-118, jan./jun. 2014.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. "Strategic Alignment: **Leveraging Information Technology For Transforming Organizations**". IBM Systems Journal. v.32, n.1, p.4-16, 1993.

IBRAVIN. **Panorama Geral**. 2016. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/panorama-geral.php>>. Acessado em: 25 de mar de 2016.

KEITA, Ricardo. **O conceito de Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.institutoeu.org/o-conceito-de-gestao-do-conhecimento/>>. Acesso em: 02 abr. 2014.

LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C.; PAGH, J.D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 8, p. 1-19, 1998.

LIM, D.; KLOBAS, J. Knowledge management in small enterprises. **The Electronic Library**, v. 18, n. 6, p. 420-432, 2000.

MACIEL, A.M.T.; PIMENTEL, R.C.V.; MARCHORI, M. Comunicação e conhecimento: interrelações que permeiam o ambiente organizacional. **Revista digital de biblioteconomia ciência e informação**. Campinas, SP v.11 n.2 p.98-122 maio/ago. 2013 ISSN 1678-765X.

MICROSOFT. Inteligência Empresarial: **transformando informações em resultados e resultados em decisões**. Série Soluções Digital Nervous System. São Paulo: Microsoft, 1999.

MINAYO, M.C.S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MUSSI, C.C.; ANGELONI, M.T. Meios de compartilhamento do conhecimento no contexto de projetos de tecnologia da informação. **Revista eletrônica estratégia e negócio**. Florianópolis, v.4, n.2, p. 30-60, jun./dez. 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge Creating Company**. Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OIV. Nota Técnica baseada nos dados apresentados pelo Diretor Geral da OIV, Jean-Marie Aurand, por ocasião do XXXVIII Congresso Mundial da Vinha e do Vinho e na XIII Assembleia Geral da Organização Internacional da Vinha e do Vinho - OIV ocorrido em Mainz/Alemanha no período de 05 a 10 de julho de 2015.

POMMER, C.V. Uva: **Tecnologia de produção pós-colheita, mercado**. Porto Alegre: Cinco Continentes, 2003.

REZENDE D.A. ABREU França Aline. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANDHU, M.S; JAIN, K.K. AHMAD, I.U.K. Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. **International Journal of Public Sector Management**, vol. 24, n. 3, 2011, pp. 206-226.

SOUZA, O.P.S.; TEIXEIRA. A.M.C. Obstáculos Para o Compartilhamento do Conhecimento Entre Profissionais de Carreira Técnica: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte. **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro. 2012.

SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 9-27, 2000.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento, o Grande Desafio Empresarial**. Editora Elsevier: Rio de Janeiro, 2005. p.8.

TONET, H.C.; PAZ, M.G.T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n. 2, p. 75-94, abr/jun, 2006.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VASCONCELOS, K.C.A.; MERHI, D.Q.; JUNIOR, A.S.; SILVA, P.O.M. Cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte** · v. 12 · n. 1 · p. 13-31 · jan./mar. 2013. ISSN 1984-6975 (online). ISSN 1517-8900 (Impressa)

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, 2010.

Willem, A. (2003), **The role of organization specific integration mechanisms in inter-unit knowledge sharing**, PhD dissertation, Vlerick Leuven Gent Management School, Ghent University.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

NOTA

(1) Doutora em Administração pela Associação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS e da Universidade de Caxias do Sul - UCS. Mestra em Ciência da Computação com ênfase em Sistemas de Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina. Especialista em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina. Graduada em Administração de Empresas e Tecnóloga em Processamento de Dados pela Universidade de Caxias do Sul/UCS. Professora das áreas de Administração e Sistemas de Informação na Universidade de Caxias do Sul/UCS, Caxias do Sul/RS.

(2) Graduado em Sistemas de Informação pela Universidade de Caxias do Sul/UCS. Analista de Sistemas da Casa Valduga, Bento Gonçalves/RS.

(3) Doutora em Biotecnologia pela Universidade de Caxias do Sul/UCS. Mestra em Computação Aplicada pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/UNISINOS. Graduada em Gestão da Tecnologia da Informação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/UNISINOS e em Ciências Biológicas pela Universidade de Caxias do Sul/UCS. Professora da área de Informática na Universidade de Caxias do Sul/UCS, Caxias do Sul/RS.

Enviado: 26/08/2017

Aceito: 12/04/2018