

Contribuição da Gestão de Conhecimento para a Aprendizagem Organizacional sob uma Abordagem Institucional: Apontamentos de um Estudo de Caso em uma Indústria Vinícola do Rio Grande do Sul

Autoria: Samir Adamoglu de Oliveira, Sandra Leandro Pereira

RESUMO

A gestão de conhecimento (GC) é percebida, por vezes, na literatura, como mais uma ferramenta necessária para a diferenciação em relação à concorrência e sobrevivência sustentável das organizações. Essa apreciação acerca do tema extirpa o contexto de valores e crenças organizacionais que compõem os arquétipos das organizações, por meio dos quais o papel da GC para com a aprendizagem organizacional se faz inteligível. Partindo desse eixo, o propósito deste trabalho é destacar aspectos ligados à GC capazes de auxiliar no processo de aprendizagem organizacional, sob uma abordagem institucional para a dinâmica entre esses dois temas. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso único desenvolvido em forma de censo junto aos colaboradores envolvidos nas atividades de produção e operações de uma organização industrial. Para análise e tratamento dos dados fez-se uso da análise de conteúdo das entrevistas, notas provenientes da observação *in loco*, e pacote estatístico (SPSS). Constatou-se que, a partir do instante em que a GC se institucionalize enquanto prática organizacional, é que esta poderia auxiliar no processo de aprendizagem organizacional, fundamentando-o operacionalmente, e fazendo-se crucial que tal prática esteja alinhada com o arquétipo que sustente a aprendizagem organizacional na empresa analisada.

1. INTRODUÇÃO

Como destaca Antonello (2002) por intermédio de levantamento efetuado a respeito dos artigos publicados sobre a gestão de conhecimento nos Anais do ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – no período de 1997 a 2000, o tema ainda era abordado com uma visão predominantemente funcionalista. Arriscando-se estender essa afirmativa aos dias atuais, e não exclusivamente às publicações científicas, o trabalho aqui apresentado utiliza-se de uma perspectiva que não despreza o contexto social no qual as organizações estão inseridas, na tentativa de fugir dessa visão essencialmente funcionalista identificada pela autora.

O pressuposto básico da Gestão de Conhecimento adotado no presente estudo se ancora na idéia de que parte do conhecimento absorvido em nível tácito (individual) pode ser adequadamente articulado pelas veias dos processos de micro e macro operações, por meio do conhecimento explícito para o processo de aprendizagem organizacional, dependendo da forma como são tratados os arquétipos. Esse entendimento se ancora basicamente na teoria de criação do conhecimento proposta por (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) e nos estudos de Laurence et al. (2001).

A lacuna teórica que justifica o presente estudo parte de uma visão dialética. Nela acredita-se que ao se disponibilizar o conhecimento para que os atores sociais da organização possam usufruir, institui-se um ciclo de auto-enriquecimento na organização que alimenta invariavelmente a cultura de aprendizagem organizacional, sustentada por valores e crenças individuais que por sua vez, estruturam os arquétipos da organização (HININGS e GREENWOOD, 1993; OLIVEIRA, 2006).

A noção da importância do conhecimento nas organizações, que corresponde a um ativo intangível, irá propiciar a elaboração de metas estratégicas mais amplas, visto o impacto no resultado do negócio de empresas que tenham atentado para a utilização daquele nos

processos de aprendizagem organizacional (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002). Expandindo-se tal noção para o setor social ao qual pertencem as organizações, as avaliações subjetivas dos elementos ambientais por parte dos atores sociais é que definirão, a partir da leitura e interpretação do contexto institucional de referência, a elaboração dessas metas estratégicas de ação, à luz dos esquemas interpretativos da organização, que compõem o seu arquétipo organizacional (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 2002). Dessa forma, levando-se em conta os fatores de competitividade da organização, é que estratégias de ação que compreendam a gestão de conhecimento relacionando-se complementarmente à aprendizagem organizacional, podem ser esboçadas em resposta ao ambiente efetivo percebido pela organização.

Diante do explicitado, este estudo se propõe, a partir da leitura e análise de um estudo de caso de uma organização do setor industrial, destacar aspectos ligados à gestão de conhecimento que são capazes de auxiliar no processo de aprendizagem organizacional, contemplando uma abordagem institucional para a dinâmica entre esses dois temas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No cerne da Teoria Institucional discorre-se acerca da questão das estruturas e dos processos organizacionais definidos e desenvolvidos de maneira idiossincrática por estas, a partir dos contextos de referência que carregam normas e padrões institucionalizados, os quais por sua vez dão legitimidade às organizações que compõem esse ambiente (SCOTT, 2003). Essas normas institucionalizadas no ambiente é que induzem as organizações a adotarem táticas que as propiciem maior homogeneidade e conformidade a esses padrões, não necessariamente por razões exclusivas de eficiência, mas também de obtenção de legitimidade, recursos e capacidade de sobrevivência nesse ambiente organizacional. Tal comportamento referenciado na literatura (DIMAGGIO e POWELL, 1983) como *isomorfismo* é encontrado sob três formas – ainda que interativas – de acordo com a natureza da influência institucional: coercitivo (de natureza institucional regulativa), normativo (de natureza institucional normativa) e mimético (de natureza institucional cultural-cognitiva).

Pertinente à adoção de uma estratégia organizacional enquanto tática norteadora por esses padrões institucionalizados está a utilização de uma abordagem cognitiva na composição dessa estratégia, que contemple a leitura dos esquemas interpretativos das organizações (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999). Estes esquemas interpretativos correspondem ao conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização, norteadora e condicionando a formulação das estratégias, sob uma perspectiva mais abrangente, ao que se considera a essencialidade das referências culturais (valores e crenças) da organização, condicionados costumeiramente pela influência da faceta institucional do ambiente.

Os valores de uma organização são definidos por Enz (1988) como sendo as crenças sustentadas por um indivíduo ou grupo de indivíduos concernentes aos meios e fins que uma organização deve ou precisa identificar para desempenhar suas atividades; para Rokeach (1968) apud Amis, Slack e Hinings (2002), os valores resultam na preferência por um comportamento em detrimento a outro. O que é evidente na literatura disponível é que eles sustentam a maneira como as organizações se delinham e operam, de modo que a orientação da estrutura e dos processos das organizações são, essencialmente, uma função desses valores interiorizados.

Dessa forma, sendo as estruturas e os processos da organização fundamentados por valores e interesses organizacionais e institucionais, alcança-se a conceituação de arquétipo, definido por Hinings e Greenwood (1988, p. 4) como sendo “[...] uma composição

de estruturas e sistemas que ganham coerência ou orientação a partir de um conjunto de idéias, crenças e valores”. Interpreta-se, sob uma apreciação holística, que os arquétipos refletem os esquemas interpretativos da organização a partir dos elementos hierárquicos da mesma (e.g. cargos, funções e responsabilidades; relações de poder; políticas de alocação de recursos financeiros, humanos e materiais; papéis na tomada de decisão), provindo coerência e consistência intra-organizacionais nas suas operações, em eventuais processos de mudança e na definição de estratégias da mesma (HININGS e GREENWOOD, 1993).

A noção de arquétipo aqui destacada compreende, portanto um aspecto descritivo-analítico da organização, já que se pode vislumbrar que, ao mesmo tempo em que os arquétipos provêm coerência e consistência intra-organizacionais nos pontos destacados, o fato destes refletirem os valores e crenças da mesma, também ilustra a organização de maneira descritiva, propiciando análises acerca desta. Com isso, os esquemas interpretativos de uma organização, uma vez que sofrem influência direta das pressões ambientais e das mudanças no ambiente externo necessitam estar constantemente atualizados a partir dos seus arquétipos organizacionais, no intuito de que seja mantida a competitividade da organização dentro daquele (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 2000).

A fim de que essa interpretação do ambiente e, conseqüentemente o auxílio à formulação da estratégia, fique mais bem esclarecida, considera-se ainda a distinção de níveis de análise do contexto institucional de referência. Esses níveis de análise do contexto, que influenciarão distintivamente o esquema interpretativo da organização, podem ser: *local/regional*, *nacional* ou ainda *internacional*. É fato que “[...] a organização mais competitiva é aquela que absorve as concepções subjacentes à sustentação do padrão de concorrência internacional e as aplica na definição de estratégias coerentes de ação” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999, p. 113). Contudo, os resultados dessas aplicações quando trazidas para os níveis local/regional ou nacional poderão diferir substancialmente, uma vez que a implementação de práticas sociais legitimadas em um contexto institucional mais abrangente pode necessariamente não se dar tão adequadamente em outro contexto mais limitado. É mister dizer que “práticas sociais” são entendidas neste estudo como sendo conjuntos de atividades humanas recorrentemente alimentadas por significados institucionalmente compartilhados, de modo que estas práticas sociais são dinâmica e continuamente repetidas ou modificadas, mediante processos rotineiros realizados pelos atores sociais nas organizações (GIDDENS, 2003; SCHATZKI, CETINA e SAVIGNY, 2001).

A questão essencial reside na necessidade de mudança organizacional à medida que novos valores e crenças e, por conseguinte, novos arquétipos se incorporam ao contexto institucional de referência; é essa necessidade que fará com que estratégias organizacionais sejam formuladas ou reformuladas sempre à luz dos esquemas interpretativos levando-se em conta o contexto institucional de referência, num exercício de construção mental do ambiente, levada de modo empírico por pessoas-chave da organização.

Inerente ao ato de se atentar para esse contexto ambiental no qual as organizações estão inseridas está o ato de se considerar os fatores de competitividade organizacional legitimados nesses contextos de referência. Um deles é o da aprendizagem organizacional, o qual consiste “[...] em mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas” (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002, p. 29-30). Contudo, enquanto fator de competitividade, a aprendizagem organizacional só se constitui efetivamente a partir da “[...] constatação da importância de um arranjo estrutural atrelado a valores específicos (delineando um arquétipo para a aprendizagem), com tendência de elevado comprometimento ou alto grau de congruência entre os valores dos membros da organização em relação aos valores do arquétipo” (GUARIDO FILHO e MACHADO-DA-SILVA, 2001, p. 41).

Preconizando ser a aprendizagem organizacional produto direto dos valores organizacionais, os pesquisadores acima citados afirmam que a predisposição para esta por parte das organizações é diretamente proporcional ao quão coincidente com o contexto ambiental é o contexto institucional de referência de cada organização. Conforme a explicação desses autores (p.42), “[...] a predição é a de que o nível maior de amplitude do contexto institucional de referência da organização propende a engendrar maior predisposição para a conformidade com o arquétipo de aprendizagem organizacional”, sendo a assertiva inversa também verdadeira.

Dessa forma, a aprendizagem organizacional enquanto construto que represente um fator de competitividade organizacional, que se traduza em arquétipo, necessita ser concebido sob uma perspectiva que envolva elementos cognitivos, culturais e institucionais, de maneira integradora. E mais ainda, a aprendizagem organizacional figura dentro desse contexto institucional de referência como sendo um processo de (re) construção organizacional ligado à interpretação do ambiente, (re) construção esta referente às mudanças estratégicas nos processos da organização realizadas de acordo com a leitura do ambiente no qual esta se insere, bem como fruto do conhecimento absorvido no próprio processo de aprendizagem.

Paralelamente associado ao tema da aprendizagem organizacional encontra-se a questão da gestão de conhecimento, fortalecendo os fatores de competitividade organizacional (DAVENPORT e PRUSAK, 2003; DRUCKER, 2000). O conceito de gestão de conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização. Essa perspectiva – a *Knowledge-Based View* – é proveniente da *Resource-Based View*, a qual considera enquanto “recursos” todos os ativos tangíveis e intangíveis da organização (e.g. marcas, conhecimento de tecnologias, experiência de produção, empregados habilidosos, contratos comerciais, lealdade dos consumidores, máquinas e equipamentos e capital), que permitem que a organização siga estratégias eficazes e criativas. Esses argumentos encontram espaço de discussão em inúmeros estudos ligados à gestão do conhecimento (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; PRAHALAD & HAMEL, 1990; PEREIRA, 2002).

Distingue-se na literatura disponível acerca do tema, os tipos de conhecimento. A classificação deste por Nonaka e Takeuchi (1997) alicerçada em Polanyi (1967) se dá de duas formas: conhecimento tácito e conhecimento explícito ou articulado; este pode ser expresso em palavras e números, ou seja, é formal e sistemático, e por isso é mais facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais; aquele é dificilmente visível e exprimível, altamente pessoal e difícil de formalizar, e, portanto, de transmitir e compartilhar com os indivíduos. Partindo-se dessa diferenciação, referenciam-se as perspectivas de gestão de conhecimento, que enxergam o conhecimento enquanto teoria – mais associada ao conhecimento explícito ou articulado por fazer uso de métodos, ferramentas, manuais, modelos e outros documentos acessíveis em termos de banco de dados ou mídia impressa (DUNFORD, 2000) – ou o conhecimento enquanto prática – relacionada ao conhecimento tácito e a disseminação deste, por considerar indissociável o conhecimento da prática nas atividades dos indivíduos e dos grupos que compõem a organização (COOK e YANOW, 1996). A primeira perspectiva, mais gerencialista, se adequaria melhor à organizações de atividades mais padronizadas, enquanto a segunda seria mais adaptável à organizações cujas atividades focassem mais na geração de novos conhecimentos do que na reutilização dos já existentes, compondo uma dinâmica original e criativa para a solução dos problemas que a mesma viesse a enfrentar (HANSEN, NOHRIA e TIERNEY, 1999).

Mesmo considerando-se tal distinção, esses dois tipos de perspectiva de gestão de conhecimento devem ser percebidos de maneira complementar e não excludentes (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; WERR e STJERNBERG, 2003), uma vez que dentro dos contextos institucionais de referência a utilização das duas na formulação de estratégias organizacionais pode se dar de forma mútua na composição da aprendizagem organizacional, incorrendo assim no fortalecimento desta enquanto fator de competitividade da organização. É o conhecimento que a organização detém, juntamente com sua capacidade de aprendizado coletivo e flexibilidade de adaptação, que permite à organização uma remodelagem adequada ao ambiente atual – em termos isomórficos – onde a mudança é algo permanente. A necessidade de uma organização ter capacidade de se reconfigurar em resposta ao ambiente advém do declínio da sustentabilidade de sua vantagem competitiva fixada em modelos existentes. É a partir dessas circunstâncias que se deve utilizar o conhecimento como forma de proporcionar a empresa tornar-se mais eficiente, desde que este alinhamento estratégico se faça pertinente ao arquétipo de aprendizagem organizacional existente na organização. Em outras palavras, é percebendo a gestão de conhecimento enquanto prática organizacional internalizada que esse salientado fortalecimento da organização em termos competitivos se faz razoável, e não a partir do ato de se enxergar a gestão de conhecimento como sendo meramente uma ferramenta de gestão.

Como frisa Rodrigues Filho (2003, p. 5) diante do imbróglio acerca do tema, “[...] gestão do conhecimento é um conceito amplamente usado e discutido, mas que não há, ainda, nenhuma definição aceita universalmente”, o que é ilustrado empiricamente pelas considerações de Alvarenga Neto (2005, p. 12) de que para muitas organizações, a gestão de conhecimento “[...] é ainda basicamente uma questão de recursos informacionais, com forte ênfase para o gerenciamento estratégico da informação”, reduzindo o assunto à ferramentas de TI, e esquecendo-se de perspectivas mais amplas e deveras relevantes, onde temos que o conhecimento é, antes de qualquer coisa, socialmente construído, tanto em termos objetivos quanto subjetivos (BERGER e LUCKMANN, 2003).

Albrecht (2002) aponta para o fato de que o termo “gestão de conhecimento” há de significar algo muito menos literal e muito mais profundo, já que para o autor é necessário que as condições e as circunstâncias em que o conhecimento possa prosperar numa organização sejam gerenciadas, direcionando o foco para a idéia de que se deve então gerenciar culturas de conhecimento, pois para o mesmo o emprego do termo ‘gestão’, pressupõe impor algum tipo de ordem sobre o conhecimento, o que é algo sem sentido e até mesmo nocivo, considerando que o conhecimento humano é algo tão organicamente diverso e dinamicamente produtivo. Compartilha dessa visão Alvarenga Neto (2005, p. 14) ao concluir que “não se gerencia conhecimento, apenas se promove ou se estimula o conhecimento através da criação do contexto organizacional favorável”, ao mesmo tempo em que contribui para o conhecimento científico acerca do tema acrescentando que “[...] a palavra gestão quando associada à palavra conhecimento deve ser apreendida como promoção do conhecimento ou estímulo ao conhecimento e a ‘gestão do conhecimento’ assume o significado de uma gestão de e para o conhecimento” (ALVARENGA NETO, 2005, p. 15).

É sob essa perspectiva levantada parcialmente por Albrecht (2002), e aprofundada sob outros alicerces teóricos por Rodrigues Filho (2003) e Alvarenga Neto (2005) que este trabalho se fundamenta, fazendo-se premente também ressaltar que não é aqui intencionado propor integração temática entre as perspectivas de cunho institucional e de cunho gerencialista, apesar de que, como percebe Scott (2003, p. 115) na sua tipologia do ‘Modelo de Camadas’, “as abordagens baseadas no conhecimento exibem elementos cruciais das perspectivas de Sistemas Racionais Abertos, mas também incluem elementos da perspectiva de Sistemas Naturais Abertos”. Elaborado tal laço teórico, a intenção aqui se constitui em analisar os temas da gestão de conhecimento e da aprendizagem organizacional sob uma

abordagem institucional, indicando uma maneira pela qual alguma dinâmica entre esses temas possa se dar.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base na aceitação dos pressupostos teóricos retro mencionados, o presente trabalho classifica-se – segundo os seus objetivos – como uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva de acordo com a tipologia de Selltitz (1975) e Gil (2007). Quanto às fontes de coleta de dados (primária e secundária), essa investigação analisa parte dos achados da uma pesquisa que teve por finalidade ancorar a compreensão de como estratégias amparadas na gestão do conhecimento dentro dos setores de produção e operações agregam valor ao produto final da organização em estudo, gerando assim vantagem competitiva.

Metodologicamente, o estudo se caracteriza como Caso único (YIN, 2005). O terreno de pesquisa compreendeu uma indústria vinícola situada na cidade de Bento Gonçalves, no interior do Rio Grande do Sul, cujo alcance dos seus produtos é tanto nacional quanto internacional, considerando sua estratégia de mercados regionais segmentados, mediante vendedores oficiais e representações comerciais exclusivas das suas marcas. Quanto à população considerada para fins de inferências, o estudo se concentrou na área de produção e operações da organização. Os sujeitos de pesquisa abrangeram o grupo completo de colaboradores de nível operacional envolvidos diretamente na unidade organizacional denominada “Cantina da Produção”, por se tratar do local onde efetivamente os vinhos e bebidas derivadas da uva são elaborados. Esse mencionado grupo corresponde a doze colaboradores, hierarquicamente posicionados imediatamente após o nível de gerente de produção (Enólogo-Chefe), com similaridade ao posto de supervisão de produção, uma vez que esses pesquisados são também incumbidos dos controles da produção (qualitativo e quantitativo).

As técnicas de coleta de dados usadas foram entrevista e observação *in loco*. A pesquisa foi conduzida por um dos pesquisadores, por meio de questionários estruturados. Salienta-se que a seleção do conjunto de categorias, dentro do esquema geral de pesquisa em que tal investigação se baseia, procurou articular fluxos de natureza aberta e fechada. O instrumento de pesquisa referenciado foi composto de sete questões, sendo três questões de atributo (respostas induzidas à “Sim” ou “Não”) e quatro questões construídas por meio de escala de frequência (de 1 a 5). As entrevistas foram realizadas no período de cinco meses (de Outubro/2005 a Fevereiro/2006).

O instrumento de pesquisa foi validado por meio de teste de confiabilidade e consistência interna com a participação de diferentes profissionais, privilegiando a aplicação do sistema de triangulação, segundo Pereira (2008). Para se atingir a triangulação, além da permanência do pesquisador em “tempo prolongado no campo” (CRESWELL, 2007, p. 200), a pesquisa também contou com a participação de um Auditor externo (no caso o gerente de produção - Enólogo-Chefe) e de um professor orientador. O objetivo da triangulação foi obter outras perspectivas e/ou considerações acerca da investigação então empreendida por diferentes juízes para validar os resultados obtidos.

Sobre os procedimentos de tratamento de dados, foi utilizada a abordagem qualitativa por meio da análise de conteúdo segundo Bardin (2007) à luz dos conceitos da abordagem institucional para com os temas na observação *in loco* (questões abertas), e uso do pacote estatístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para as questões fechadas. Foi examinada a medida de fidedignidade ou consistência interna das questões fechadas (questionário) através do Coeficiente *Alpha de Crombach*, de acordo com a seguinte

classificação: valores de 0,80 a 1,0 (satisfatório a excelente), de 0,70 a 0,80 (bom) e de 0,60 a 0,70 (aceitável). Valores abaixo de 0,60 (insatisfatório).

Com relação aos temas em foco, foi dada ênfase nos modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) segundo Nonaka e Takeuchi (1997) e nos processos de aprendizagem organizacional (DAVENPORT e PRUSAK, 2003; PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002), para buscar a análise das atividades dos pesquisados, estruturando-se em questões que pudessem cobrir suas percepções acerca de como o conhecimento ali gerado era utilizado em processos de aprendizagem organizacional.

Faz-se relevante aqui frisar, enquanto limitação do presente trabalho, a não elaboração precisa dos arquétipos da organização estudada, em virtude do pouco tempo no qual tal estudo de caso foi desenvolvido, e, sobretudo levando-se em conta o aspecto temporal, documental e interpretativo que tal análise requer em termos metodológicos (HININGS e GREENWOOD, 1993).

E assim, uma vez apresentado o desenho metodológico da investigação em foco, serão apreciados a seguir, extraídos do contexto institucional de referência, os mecanismos ligados ao sistema de gestão do conhecimento capazes de auxiliar na aprendizagem organizacional da empresa pesquisada, focalizando os fatores de competitividade.

4. A SITUAÇÃO EM ESTUDO

4.1 Descrição da organização e fatores de competitividade percebidos

Fundada em 1931, a organização pesquisada é uma sociedade limitada de capital privado, ao mesmo tempo classificada como uma Cooperativa de famílias viticultoras. Trata-se de uma organização de grande porte, com mais de 1200 famílias viticultoras associadas, as quais têm por dever entregar à vinícola toda a sua produção por safra. Seus cooperados são responsáveis por uma produção média de 46 milhões de kg de uvas, que resultam em aproximadamente 35 milhões de litros de vinhos anuais. Conta com capacidade de estocagem superior a 70.000.000 de litros de vinho e a área construída da sua planta é de 110.000 m². Sua missão é proporcionar o prazer no consumo de vinhos, bebidas e alimentos, com os seguintes objetivos da qualidade e ambientais:

- satisfazer os interesses dos seus associados e dos mercados;
- incentivar a educação contínua dos seus colaboradores e da comunidade cooperativa;
- melhorar continuamente seus processos monitorando seus indicadores da qualidade e ambientais;
- preservar o meio ambiente atendendo aos requisitos legais e ambientais aplicáveis, prevenindo a poluição e com responsabilidade social, com estrutura definida para estabelecer e analisar os objetivos e metas ambientais.

Salientando-se que a partir da forma organizacional e do padrão de competição empresarial apresentado pela organização é possível identificar o contexto institucional de referência no qual a organização está inserida – uma vez que aqueles constituem componentes fundamentais deste. É possível deduzir que aspectos inerentes tanto à faceta técnica quanto institucional do ambiente são ressaltados em termos de estratégias por intermédio desses objetivos organizacionais, a elencar-se no quadro abaixo.

Estratégias compreendidas a partir dos objetivos organizacionais	Fatores de competitividade
Gestão de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade; - Reestruturação produtiva; - Criação e gestão de conhecimento; - Desenvolvimento e valorização de pessoal; - Adequação a padrões e certificações de qualidade.
Mercadológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Visão orientada para o mercado; - Focalização nas competências essenciais da empresa; - Logística de distribuição; - Avaliação ambiental e contextual.
Clientela	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfazer as necessidades e expectativas de clientes; - Fidelização.
Estratégias de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Valorização da imagem institucional.

Quadro – Fatores de competitividade agrupados por tipo de estratégia identificados na organização pesquisada

Fonte: Adaptado a partir de Machado-da-Silva e Barbosa (2002, p. 17).

Pode-se inferir a partir desses objetivos identificados no caso alguns dos principais valores e crenças subjacentes aos fatores de competitividade predominantes do contexto de referência. São eles: eficiência; qualidade; responsabilidade ecológica; inserção internacional; apoio institucional; e relacionamento com clientes.

Os arquétipos organizacionais que ajudarão a compor os esquemas interpretativos estão substancialmente condensados nos processos da estrutura específica do setor de operações da organização. Com isso, estratégias de produção formuladas a partir destes esquemas interpretativos terão uma localização que tenderá mais à faceta técnica do ambiente, por priorizar, por exemplo, questões de eficiência destes processos à luz de questões de custos financeiros, redução de erros e velocidade de execução das atividades pretendidas mediante uma *lean production* aos quais, neste caso em específico, levavam em conta o nível local/regional do contexto de referência no qual a organização estava inserida.

A questão da qualidade dos *outputs* da empresa localizar-se-ia mais intermediariamente num *continuum* entre a faceta técnica e institucional, pois tanto se exige uma estratégia que compreenda eficiência técnica nos processos a fim de que tais padrões sejam alcançados – e, sobretudo mantidos a título de competitividade – como também se considera o fato de que possuir certificações de qualidade internacionais (a exemplo da ISO 9001) legitima os processos e conseqüentemente os *outputs* dela, influenciando positivamente a percepção dos clientes (fidelizando-os), levando-se em conta especialmente que os produtos finais desta correspondem a bens alimentícios.

Outro tópico de relevância está inserido na preocupação com a preservação ambiental ao levar-se em conta a natureza dos processos produtivos da organização; a vinícola estudada conferia (na época em que tal estudo foi realizado) significativa importância à aquisição de outra certificação de padrão internacional (a ISO 14001), por pretender desenvolver um processo “verde”, no qual os rejeitos orgânicos pudessem ser reaproveitados em alguma parte da cadeia produtiva (a exemplo, adubos orgânicos naturais extraídos do próprio processo de vinificação a serem reutilizados nos vinhedos próprios da empresa). Esta preocupação, por sua vez, já era cunhada mais em termos de exigências sociais da faceta institucional do ambiente, tendo em vista todo o debate global de preservação ambiental, tão em voga então e ainda hoje em dia, no intuito de, a partir da aquisição dessa certificação, poder valorizar a sua imagem institucional.

Por fim, com relação à gestão dos recursos da organização, no tocante à criação e gestão de conhecimento, a identificação desses fatores de competitividade indica uma suposta

existência de um arquétipo de aprendizagem organizacional que refletiria uma maior predisposição da empresa ao próprio processo de aprendizagem, o qual também pode ser apontado a partir da preocupação para com o desenvolvimento e valorização dos seus colaboradores, bem como por intermédio dos resultados mostrados na análise do caso que se segue.

4.2 Análise do caso

A Cantina da Produção da vinícola – unidade de observação no estudo – é responsável por desempenhar todo o processo de vinificação (métodos e processos específicos de natureza físico-química para elaboração de vinhos e espumantes) e processamento de bebidas derivadas da uva, a exemplo de sucos naturais e integrais. O processo produtivo dessa unidade inicia-se com o recebimento das matérias-primas (a uva) em épocas de safra (que ocorre 1 vez ao ano) e prossegue até a trasfega (ou seja, o transporte de líquidos via bombas mecânicas) para o setor de engarrafamento.

Pertinente a essa elaboração, está uma série de processos técnicos, automatizados e não-automatizados de extrema relevância desempenhados rotineiramente pelos colaboradores do setor orientados constantemente pelo gerente de produção (o Enólogo-Chefe), que irão influir diretamente para a obtenção da qualidade esperada e desejada dos *outputs* da empresa. Cita-se a esse grupo de procedimentos:

- adição de insumos enológicos para fins físico-químicos de correção, estabilização, clarificação ou a aceleração dos processos de fermentação;
- controle analítico de amostras efetuado junto ao laboratório do setor de produção por meio das devidas coletas específicas de amostras;
- trasfegas (transporte e deslocamento de líquidos entre recipientes de estocagem através de bombas mecânicas) para realização dos ‘cortes’ dos vinhos;
- filtração à terra dos vinhos, espumantes e sucos antes de seguir para envase no setor de engarrafamento.

Conforme os resultados obtidos, o *Alpha de Crombach* geral foi de 0,80 para o total das 07 questões formuladas (no questionário), o que assegura a validação do instrumento de pesquisa e importância individualizada de cada questão para consecução dos objetivos propostos pelo estudo nas 12 entrevistas. A título de descrição serão priorizadas as análises dos dados coletados por meio do questionário, onde as observações serviram a guisa de ancorar as análises críticas sobre o objeto de estudo. Objetivando analisar as percepções dos sujeitos de pesquisa incluídos no estudo (total de 12) acerca de como o conhecimento tácito gerado nesses procedimentos operacionais supracitados era utilizado de maneira articulada em processos de aprendizagem organizacional, fez-se uso do questionário descrito na metodologia deste trabalho, cujos resultados seguem agora para apreciação crítica.

Na questão de número 1, indagou-se como era avaliado, na perspectiva do entrevistado, a existência e a disponibilidade de instrumentos de pesquisa das informações referentes especificamente ao processo de produção dos vinhos e derivados da uva. Por instrumentos de pesquisa, entende-se, por exemplo, bancos de dados disponíveis no sistema de informações da empresa, manuais técnicos, livros especializados em temas referentes à vinificação, que estivessem à disposição para consulta, visando elucidar eventuais questionamentos. Conforme os resultados da pesquisa, 8 entrevistados afirmaram não existir os instrumentos de pesquisa referenciados e 4 classificaram péssima essa existência. Percebe-se segundo as respostas que possivelmente não existem tais instrumentos para pesquisa informativa dos colaboradores de nível operacional, uma vez que a maioria respondeu da

mesma forma. As quatro incidências distintas podem ter ocorrido em virtude de certa insegurança em relação ao questionamento, ou até mesmo da falta de conhecimento real da situação.

Na questão de número 2 desejou-se saber a avaliação que os entrevistados faziam sobre a eficiência (ou seja, a utilidade) dos instrumentos disponíveis para pesquisa de informações necessárias para a compreensão das suas atividades. De maneira condizente e lógica com as respostas da questão 1, a eficiência dos instrumentos de pesquisa precisamente não pôde ser mensurada uma vez que tais instrumentos inexistem ao conhecimento da equipe, baseado nas respostas anteriormente dadas pelos entrevistados.

Em seguida, na questão de número 3, foi perguntado com que frequência o entrevistado recorria aos instrumentos de pesquisa disponíveis para obter informações e conhecimentos de que necessita para desempenhar suas atividades. Mais uma vez, em concordância com as respostas dadas nas questões 1 e 2, tal frequência questionada havia de nunca ocorrer (de acordo com 10 dos entrevistados), ou ao menos inexistir (conforme 2 dos entrevistados).

A fim de iniciar a avaliação dos níveis de confiança e comprometimento no trabalho fomentado por um sistema adequado de gestão de conhecimento, a questão de número 4 indagou se o entrevistado pode (ou poderia), a partir da busca pelas informações disponíveis internamente e do estudo destas, desempenhar outra(s) atividade(s) além da(s) que ele já desempenha. Essa questão finalizava se a organização seria capaz, dentre outras coisas, de estimular uma maior eficiência e polivalência dos envolvidos nesta. Nas respostas obtidas desta questão, a maioria – 9 entre os 12 entrevistados – afirmou ser de fato possível desempenhar outra(s) atividade(s) além da(s) que já lhe são atribuídas ou cobradas a partir do acesso e do estudo das informações e do conhecimento explícito ou articulado provido pelos instrumentos de pesquisa informativa no setor, caso estes existissem.

A questão seguinte, de número 5, também de caráter afirmativo ou negativo, indagou se o entrevistado acreditava que as atividades inerentes à sua função geravam conhecimentos significativos para o entendimento do processo produtivo do setor. Nesta obteve-se 10 respostas afirmativas contra apenas 2 negativas. Esse resultado pode ser interpretado positivamente, sobretudo em virtude do que estava sendo questionado. Tal crença, a de que as atividades da sua função criam e constroem conhecimentos relevantes para o setor, e conseqüentemente para a empresa, pavimenta o terreno para a instrumentalização de uma gestão do conhecimento enquanto prática organizacional, ao menos dentro do setor pesquisado.

A questão 6, última a adotar a escala crescente de valores qualitativos nas respostas, visou aprofundar o questionamento do item anterior, a partir da obtenção de um panorama da real situação do compartilhamento do conhecimento criado ou existente internamente ao setor. Questionou-se para isso, qual a impressão do entrevistado a respeito de como esse conhecimento é internamente compartilhado. Houve 3 entrevistados que apontaram tal compartilhamento ser ruim ou raramente ocorrer; 5 que classificaram como um compartilhamento péssimo ou que nunca acontece; e 4 incidências alegando inexistência deste compartilhamento. Apesar dos resultados neste item terem sido mais variados, em termos qualitativos, os índices continuaram deixando a desejar, ao analisarmos que as três incidências respondidas têm caráter desfavorável e negativo, corroborando a idéia de que o quadro de gestão do conhecimento do setor de produção mostra-se muito aquém do que poderia ser.

Por fim, a questão 7 perguntou afirmativa ou negativamente, se o entrevistado achava necessário que de fato houvesse algum (ou alguns) instrumento(s) de pesquisa das informações referentes especificamente aos processos de produção no setor de produção. Mais uma vez, encontramos um cenário favoravelmente positivo para o desenvolvimento da gestão do conhecimento ali perpetrado, partindo do fato de que os colaboradores

compreendem e ratificam a necessidade de existência de instrumentos de pesquisa informativa no que concerne ao seu setor de atuação e à sua função, ao considerarmos que 10 dos entrevistados responderam afirmativamente a tal assertiva.

Baseado nas considerações anteriormente feitas a cada resultado de questão apresentada, a apreciação crítica passível de ser feita é a de que, ao mesmo tempo em que tais resultados apontam para a inexistência de uma estrutura capaz de fomentar e gerir o conhecimento no caso em estudo, também, enxerga-se uma latente possibilidade de mudança deste quadro situacional. Essa impressão se justifica, mediante a implementação e internalização adequada de uma gestão de conhecimento enquanto prática focada no desenvolvimento cognitivo-operacional do setor, dado, sobretudo a receptividade e a consciência surpreendentemente motivada da maioria dos pesquisados no que concerne aos benefícios que tal medida traria ao setor.

Essa ‘receptividade’ corrobora os valores organizacionais que sustentariam o arquétipo da aprendizagem organizacional (aqui não precisamente definido, porém conscientemente interpretado mediante os fatores de competitividade da empresa), ao passo que a mencionada ‘consciência’ ratifica os fatores de competitividade salientados a partir do contexto institucional de referência moldados pelas estratégias mercadológicas, de clientela, de relacionamento e, sobretudo de gestão dos seus recursos, definidas pelos esquemas interpretativos da organização.

No caso da empresa em estudo e de acordo com a análise dos resultados da pesquisa realizada, nota-se um vasto e propício campo para a institucionalização da gestão do conhecimento enquanto prática organizacional da área de produção, ao levar-se em conta a natureza do *output* da organização – vinhos e espumantes, produtos passíveis de significativa subjetividade no julgamento da sua qualidade perante o público consumidor. Ao salientar o impacto sensível proveniente de intempéries mínimas sob tais produtos, percebe-se o quão difícil é mensurar este patrimônio intangível detido pela empresa, a saber, o seu *know-how* nos processos de vinificação – algo tão presente no dia-dia de trabalho do setor de produção, contudo tão esquecido em termos de valorização e concernimento para com este. Esse esquecimento pode ser fruto de uma abordagem inapropriada no tocante à maneira como a alta gerência e a gerência de nível médio vem interpretando o contexto institucional de referência onde a organização está situada.

Com isso, não apenas o conhecimento tácito-operacional não se constrói nem é absorvido adequadamente mediante a aprendizagem organizacional, como também (e mais gravemente) as seqüências de ações subseqüentes à tomada de decisão para a resolução de problemas de nível operacional podem, eventualmente, passar por prismas perceptivos distorcidos ou mesmo equivocados, incorrendo na perda do valor agregado da qualidade dos *outputs*, oriundo de falhas de processo na execução dessas atividades, não apreendidas e corrigidas pelo processo de aprendizagem – desfavorecendo competitivamente a organização dentro do ambiente organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz do referencial teórico exposto neste estudo e dentro do espaço de observação inerente ao caso, torna-se possível inferir que uma vez que a gestão de conhecimento se institucionalize enquanto prática organizacional dentro da empresa estudada, esta passaria a auxiliar e apoiar a aprendizagem organizacional enquanto fator de competitividade da organização, a partir do momento em que aquela, percebida em termos de estratégia técnica, fosse incorporada mediante alinhamento com o arquétipo da aprendizagem organizacional em si, apoiada nos valores e crenças apreendidos da empresa. Essa inferência

corroborar as afirmações de Hinings e Greenwood (1993) sobre a importância do alinhamento entre os arquétipos organizacionais. Nota-se adicionalmente que, sendo percebida a existência de algum tipo de arquétipo de aprendizagem organizacional nesse caso, a própria aprendizagem organizacional figuraria como processo de (re) construção da organização – uma vez que a aprendizagem organizacional em si, formalizada, também inexistia na empresa analisada – frente à interpretação do ambiente, concretizando-se assim enquanto fator de competitividade organizacional.

Considerando-se também o contexto institucional de referência analisado, a adoção da prática da gestão de conhecimento fundamentando a aprendizagem organizacional seria caracterizada como sendo uma tática de isomorfismo mimético, segundo a descrição de Laurence, Winn e Jennings (2001). Tal fato se justifica, uma vez que para o padrão internacional do ambiente efetivo, tal prática na gestão dos recursos organizacionais se faz presente e observável frente à amplitude do debate do tema e das ilustrações empíricas em outras empresas deste setor de atividades (ALVARENGA NETO, 2005). Contudo, ao se levar em conta que tal aceção estratégica não se faz presente na análise dos resultados, corrobora-se a afirmação de que a gestão de conhecimento no caso estudado ainda não foi internamente consolidada enquanto prática, apresentando, todavia evidências empíricas que propiciam tal internalização.

É perceptível também o concernimento para com esse padrão internacional do ambiente efetivo, mediante o isomorfismo normativo deduzido da busca da organização pelas certificações da qualidade percorridas na situação em estudo, uma vez que o conjunto de significados subjacentes a essas certificações são, por intermédio dos esquemas interpretativos da organização, visualizados e valorizados enquanto estratégia de ação (MACHADO-DASILVA e FONSECA, 1999).

Essas interpretações são compatíveis e convergentes com os valores identificados na organização, (a exemplo da eficiência, qualidade e inserção internacional), os quais por sua vez constituem os alicerces dos arquétipos organizacionais, aqui não precisamente desenhados (por limitações salientadas nos procedimentos metodológicos), porém lucidamente inferidos.

O estudo restringiu-se a sinalizar, indicar ou apontar de que maneira, na organização descrita, a gestão de conhecimento poderia auxiliar na aprendizagem organizacional, diante de uma perspectiva institucional dos temas, abrindo um precedente para futuras pesquisas que compreendam, em empresas do mesmo setor econômico, outras interpretações dessa dinâmica, ampliando assim o entendimento da natureza dessa relação. Como perspectiva de desdobramento futuro com ênfase na abordagem institucional é possível se sugerir a construção de modelos de arquitetura cognitiva para compreender os espaços de tomada de decisão dos indivíduos em busca da resolução de problemas e dentro de seus processos de aprendizagem.

6. RECONHECIMENTO

Este trabalho contou com o apoio financeiro da CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – para a sua realização.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **O Poder das Mentes em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ALVARENGA NETO, R. C. D. Gestão do conhecimento: proposta de modelagem conceitual integrativa. In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais do 29º Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**. Brasília, 2005. 1 CD-ROM.

AMIS, J.; SLACK, T.; HININGS, C. R. Values and organizational change. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 38, n. 4, p. 436-465, 2002.

ANTONELLO, C. S. Estudo dos métodos e posicionamento epistemológico na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais do 26º Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**. Salvador, 2002. 1 CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. In: COHEN, M.; SPROUL, L. S. (Eds). **Organizational Learning**. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 1996, p. 430-459.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L.. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DRUCKER, P. F. O advento da nova organização. **Harvard Business Review on Knowledge Management**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DUNFORD, R. Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 4, p. 295-302, 2000.

ENZ, C. A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 284-304, 1988.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 33-63, 2001.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 106-116, 1999.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Blackwell, 1988.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. Understanding strategic change: the contribution of archetypes. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 5, p. 1052-1081, 1993.

LAURENCE, T. B.; WINN, M. I.; JENNINGS. The temporal dynamics of institutionalization. **Academy of Management Review**. v. 26, n. 4., p. 624-644, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 07-32, set./dez. 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez. 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 102-118.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu Editora, 2000, p. 123-150.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, S. A. de. **Gestão estratégica de conhecimento no desenvolvimento do processo produtivo organizacional**: um estudo de caso numa indústria vinícola. 2006. 102 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Curso de Graduação em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

PEREIRA, S. L.. **Metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo**. Tese de Doutorado. UFSC. Florianópolis, 2002.

PEREIRA, S. L. **Metodologia da Pesquisa em Administração**. Notas de aula de disciplina. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Paraíba. 2008.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1967.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K.. **Gestão do Conhecimento, os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RODRIGUES FILHO, J. Análise do uso da intranet na gestão do conhecimento através da teoria da estruturação: uma experiência no SERPRO. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais do 27º Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**. Atibaia, 2003. 1 CD-ROM.

SCHATZKI, T. R.; CETINA, K. K.; SAVIGNY, E. von. **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open-systems**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EDPV – EDUSP, 1975.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WERR, A.; STJERNBERG, T. Exploring management consulting firms as knowledge systems. **Organization Studies**, London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, v. 24, n. 6, p. 881-908, 2003.

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