

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO COMO
AÇÃO COOPERATIVA: UM MODELO ANALÍTICO
APLICADO NO AGRONEGÓCIO**

VICTOR FRAILE SORDI

DOURADOS/MS

2014

VICTOR FRAILE SORDI

**O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO COMO
AÇÃO COOPERATIVA: UM MODELO ANALÍTICO
APLICADO NO AGRONEGÓCIO**

Dissertação apresentada à
Universidade Federal da
Grande Dourados –
Faculdade de Administração,
Ciências Contábeis e
Economia, para obtenção do
título de mestre em
Agronegócios.

ORIENTADORA: PROF^a.
DR^a. ERLAINE BINOTTO.

DOURADOS/MS

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S713c Sordi, Victor Fraile.

O compartilhamento de Conhecimento como ação cooperativa : um modelo analítico aplicado no agronegócio. / Victor Fraile Sordi. – Dourados, MS : UFGD, 2014.

115f.

Orientadora: Profa. Dr. Erlaine Binotto.

Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal da Grande Dourados.

1. Compartilhamento de conhecimento. 2. Cooperação. 3. Gestão do Agronegócio. I. Título.

CDD – 658.19563

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central – UFGD.

©Todos os direitos reservados. Permitido a publicação parcial desde que citada a fonte.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

VICTOR FRAILE SORDI

**O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO COMO AÇÃO
COOPERATIVA: UM MODELO ANALÍTICO APLICADO NO
AGRONEGÓCIO**

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADORA: Profa. Dra. Erlaine Binotto – UFGD

Profa. Dra. Luciana Ferreira da Silva – UEMS

Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama – UFSC

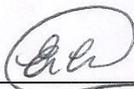
Dezembro de 2014

VICTOR FRAILE SORDI

**O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO COMO AÇÃO
COOPERATIVA: UM MODELO ANALÍTICO APLICADO NO
AGRONEGÓCIO**

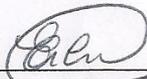
Esta dissertação foi julgada e aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios com área de Concentração em Agronegócios e Desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal de Grande Dourados.

Dourados (MS), 05 de DEZEMBRO de 2014.

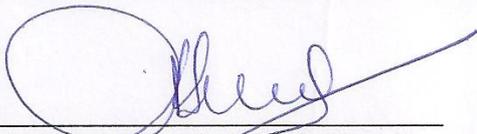


Profa. Dra. Erlaine Binotto
Coordenador do Programa

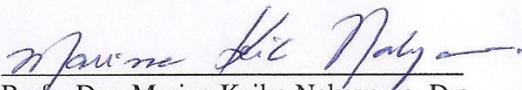
Banca Examinadora:



Profa. Dra. Erlaine Binotto, Dra. (Orientador)
Universidade Federal da Grande Dourados



Profa. Dra. Luciana Ferreira da Silva, Dra.
Universidade Federal da Grande Dourados



Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Neste momento de alegria e satisfação dirijo meus agradecimentos a todos os envolvidos direta e indiretamente na conclusão deste estudo, mesmo os que porventura, eu não venha a citar nominalmente neste espaço. Agradeço minha família pela força e compreensão. Agradeço a minha namorada Larissa pelo apoio incondicional durante todo este processo. Agradeço minha orientadora Erlaine por todo o conhecimento compartilhado e por me guiar nessa jornada.

Estendo meus agradecimentos aos membros da banca, Profa. Marina, Profa. Luciana e Prof. Olivier, pelos inestimáveis conhecimentos e conselhos que qualificaram enormemente o trabalho. Agradeço a CAPES pelo apoio a pesquisa. Agradeço todos os professores do PPGAgronegócios pelos momentos inesquecíveis e pelo aprendizado durante todos esses meses de trabalho. Agradeço aos meus colegas de mestrado por tudo o que alcançamos juntos e pelos momentos compartilhados.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram nesta trajetória e estarão para sempre ligados a esta conquista. Muito Obrigado!

"Há uma passagem a qual memorizei que parece oportuna para esta situação: Ezequiel 25:17: O caminho do homem justo é cercado por todos os lados, pela tirania dos homens maus e iniquidade dos egoístas. Abençoado àquele que em nome da caridade e da boa vontade conduz os fracos através do vale das trevas, leva consigo seus irmãos e acha a última ovelha desgarrada. E eu atingirei com raiva furiosa e vingança grandiosa àqueles que tentarem envenenar e destruir meus irmãos. E você saberá que meu nome é Senhor quando minha lei se abater sobre vós."

Jules Winnfield

RESUMO

As organizações do agronegócio possuem no conhecimento de seu capital humano o principal meio de se buscar novas oportunidades e gerenciar mudanças, sustentando-se no mercado competitivo. Dentre as atividades relativas à efetiva gestão destes conhecimentos, a capacidade das organizações em compartilhar conhecimentos é a que tem demonstrado maiores problemas. Isto se deve ao fato de que não é natural para as pessoas realizar qualquer tipo de compartilhamento de conhecimento, visto que os indivíduos tratam o conhecimento possuído como um recurso valioso e significativo. Com o objetivo de propor e aplicar um modelo analítico de compartilhamento de conhecimento em organizações do agronegócio, o presente estudo abordou o compartilhamento de conhecimento como uma ação cooperativa. A partir de uma revisão bibliográfica sistemática acerca dos facilitadores e barreiras ao compartilhamento de conhecimento e da discussão deste fenômeno sob a perspectiva de ação cooperativa, foi proposto um modelo de análise. Posteriormente, através de uma pesquisa descritiva explicativa, o modelo foi aplicado com colaboradores e gestores de um gastrobar de pequeno porte localizado na cidade de Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul. Os resultados sugerem que a existência de cooperação pode ser um elemento fundamental na efetividade do compartilhamento de conhecimento. E que num contexto propício para a existência de cooperação entre indivíduos e agentes, mesmo com fragilidades tecnológicas e estruturais, há a possibilidade de compartilhamento de conhecimento.

Palavras-Chave: Compartilhamento de Conhecimento. Cooperação. Gestão do Conhecimento. Gestão do Agronegócio.

ABSTRACT

Agribusiness organizations have knowledge of their human capital the main means to seek new opportunities and manage changes, supporting them self in the competitive market. Among the activities related to the effective knowledge management, the ability of organizations to knowledge sharing is that has demonstrate greater problems. This is due to the fact that it is not natural for people to hold any kind of knowledge sharing, since the individuals treat the knowledge possessed as a valuable and significant resource. Aiming to propose and apply an analytical model for knowledge sharing in agribusiness organizations, this study addressed knowledge sharing and cooperative action. From a systematic literature review about the facilitators and barriers to knowledge sharing and discussion of this phenomenon from the perspective of cooperative action, an analytical model was proposed. Later, through an explanatory descriptive research, the model was applied to employees and managers of a small gastrobar located in Dourados, in the state of Mato Grosso do Sul. The results suggest that the existence of cooperation can be a key element the effectiveness of knowledge sharing. And in that conducive to the existence of cooperation between individuals and agents, even with technological and structural weaknesses context there is the possibility of knowledge sharing.

Keywords: Knowledge Sharing. Cooperation. Knowledge Management. Agribusiness Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide do conhecimento

Figura 2 - Pesquisas sobre o Compartilhamento de Conhecimento

Figura 3 - Direções futuras para as pesquisas em compartilhamento de conhecimento

Figura 4 - Esquema Metodológico

Figura 5 - Elementos do Modelo de Análise

Figura 6 - Sistema de Compartilhamento de Conhecimento

Figura 7 - Modelo de Análise do Compartilhamento de Conhecimento

Figura 8 - Organograma do Gastrobar

Figura 9 - *Layout* do Gastrobar

Figura 10 - Síntese dos pontos críticos e oportunidades encontradas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Barreiras ao compartilhamento de conhecimento

Quadro 2 - Fatores Individuais

Quadro 3 - Fatores Organizacionais

Quadro 4 - Fatores Tecnológicos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos.....	13
1.1.2 Objetivo Geral.....	13
1.1.3 Objetivos Específicos.....	13
1.2 Justificativa.....	14
2 REVISÃO TEÓRICA.....	15
2.1 O Compartilhamento de Conhecimento.....	15
2.1.1 Conhecimento.....	15
2.1.2 O Compartilhamento de Conhecimento.....	15
2.1.3 As Barreiras ao Compartilhamento de Conhecimento.....	21
2.1.4 Os Fatores que influenciam o Compartilhamento de Conhecimento.....	25
2.1.5 Mapeamento dos estudos sobre Compartilhamento de Conhecimento...31	31
2.2 O Compartilhamento de Conhecimento como Ação Cooperativa.....	34
2.2.1 Constructos teóricos fundamentais.....	34
2.2.2 Cooperação, Cooperativismo e Cooperativas.....	35
2.2.3 Cooperar é um ato racional ou espontâneo?.....	36
2.2.4 O papel das instituições na Cooperação e os modelos teóricos adotados..39	39
2.2.5 Cooperação a partir de arranjos institucionais.....	40
2.2.6 A evolução da Cooperação.....	42
2.2.7 Uma visão cooperativa do Compartilhamento de Conhecimento.....	47
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 Proposta do Modelo de Análise.....	50
3.2 Aplicação do Modelo de Análise.....	51
3.2.1 Tipologia de Pesquisa.....	51
3.2.2 Sujeitos da Pesquisa.....	52
3.2.3 Coleta de Dados.....	53
3.2.4 Categorias de Análise.....	54
3.2.5 Tratamento e Análise dos Dados.....	56

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	58
4.1 O Modelo de Análise.....	58
4.2 A Aplicação do Modelo de Análise.....	62
4.2.1 Breve contextualização da organização estudada.....	63
4.2.2 Análise das Características do Conhecimento a ser compartilhado.....	63
4.2.3 Análise das Características do Ambiente Organizacional.....	68
4.2.4 Análise das Oportunidades para o Compartilhamento.....	76
4.2.5 Análise das Barreiras ao Compartilhamento.....	78
4.2.6 Análise das Condições para a Existência de Cooperação.....	80
4.2.7 Análise das Motivações para Compartilhar.....	83
4.2.8 Panorama geral do compartilhamento de conhecimento no gastrobar.....	85
4.2.9 Análise do Compartilhamento de Conhecimento entre o gastrobar e seus elos.....	87
4.2.10 Síntese dos pontos críticos e oportunidades encontradas.....	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICE A - Roteiro de Questões para as Entrevistas semiestruturadas.....	111
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	114

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é considerado um fator crítico de sucesso para as organizações inseridas em um contexto mercadológico globalizado e altamente competitivo (KARKOULIAN et al., 2013; KIMBLE, 2013; NONAKA et al., 2013). Esse ambiente incerto exige das organizações conhecimentos que passam a ser fundamentais para norteá-las e direcioná-las à inovação, à criação de novos produtos, à entrada em novos mercados e à manutenção de vantagens competitivas (PORTER, 2008; SILVA; BINOTTO, 2013; WANG; SU; YANG, 2011).

Nesta perspectiva, conforme Binotto e Nakayama (2013), as organizações do agronegócio - sejam elas formadas por pequenos produtores rurais ou agroindústrias de grande porte – possuem no conhecimento de seu capital humano o principal meio de se buscar novas oportunidades, gerenciar mudanças, sustentando-se no mercado (BATALHA, 2000; MASSA; TESTA, 2009; MULDER, 2012; RADEMAKERS, 2012). As capacidades destas organizações em gerenciar, criar, coletar, tratar, disseminar e utilizar conhecimentos, estão diretamente relacionadas às capacidades de inovação das mesmas, e, conseqüentemente, relacionadas ao sucesso ou insucesso de suas práticas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2000; SIMONE; ACKERMAN; WULF, 2012; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; VON KROGH, 2012).

Dentre as atividades relativas à efetiva gestão destes conhecimentos (identificar, coletar, selecionar, organizar, aplicar, compartilhar e criar), a capacidade das organizações em compartilhar conhecimentos é a que tem demonstrado maiores problemas em sua implementação (LIN et al., 2012). Para Davenport e Prusak (2000), isto se deve ao fato de que não é natural para as pessoas realizar qualquer tipo de compartilhamento de conhecimento, visto que os indivíduos tratam o conhecimento possuído como um recurso valioso e significativo.

A falta de compreensão de como viabilizar o compartilhamento de conhecimento pode resultar em uma série de problemas como: a ineficiência dos processos produtivos, a demora na tomada de decisões, a desintegração de equipes e departamentos, possível assimetria de informações e retenção de conhecimentos, que por conseqüência, afetam as capacidades competitivas das organizações (MULDER, 2012; SIMONE; ACKERMAN; WULF, 2012; WANG; NOE, 2010).

No sentido de “mapear” a literatura existente sobre o compartilhamento de conhecimento e estabelecer os pontos carentes de aprofundamento científico, oferecendo direções para novas pesquisas, Wang e Noe (2010), sugerem que o melhor entendimento de aspectos relacionados a fatores motivacionais como a confiança, atitudes individuais e os custos sociais são fundamentais para o desenvolvimento de novas práticas que resultem no aperfeiçoamento do compartilhamento de conhecimento e na sua gestão.

Com o objetivo de analisar estes custos - dentre outros fatores motivacionais envolvidos no ato de compartilhar – o presente estudo pretende abordar o compartilhamento de conhecimento em organizações do agronegócio como uma ação cooperativa.

Sob esta abordagem, a questão que norteia a pesquisa é: Como se dá o compartilhamento de conhecimento em uma organização do agronegócio?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Propor e testar um modelo de análise do compartilhamento de conhecimento em uma organização do agronegócio.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os elementos envolvidos no compartilhamento de conhecimento e na cooperação entre indivíduos.
- Discutir, com apoio do modelo proposto, o compartilhamento de conhecimento como ação cooperativa em uma organização do agronegócio.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se por buscar aprofundamento em assuntos constantemente explorados pelas ciências, mas neste caso, sob uma perspectiva e abordagem pouco utilizada, sobretudo, no contexto do agronegócio e de suas cadeias produtivas. Sendo assim, objetiva-se com este estudo uma série de benefícios tanto para a academia como para as organizações inseridas em cadeias produtivas do agronegócio, e, conseqüentemente, benefícios para o desenvolvimento da sociedade como um todo.

Para o meio acadêmico busca-se com este estudo, um modelo de análise e compreensão do compartilhamento de conhecimento dos indivíduos inseridos em organizações do agronegócio, que, tanto auxiliará novas pesquisas e análises, como também aprofundará a compreensão do compartilhamento de conhecimento e de suas especificidades, gerando novos tipos de conhecimentos sobre o assunto e servindo como base e apoio para novas discussões e pesquisas.

No âmbito organizacional, espera-se facilitar o entendimento dos fenômenos abordados, auxiliando na compreensão e na análise dos mesmos, contribuindo assim para que os gestores dessas organizações incentivem, estimulem, tratem, planejem novos métodos, favorecendo o compartilhamento de conhecimento entre seus colaboradores, entre diferentes setores e organizações. Propiciando também, novas diretrizes para possíveis políticas governamentais que visem desenvolver as cadeias produtivas e os respectivos setores do agronegócio.

Em suma, trata-se de uma oportunidade de fomentar a inovação nas organizações, por meio do melhor entendimento do compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos. O que poderá servir como base, tanto para novas pesquisas científicas como para a gestão da organização estudada e das cadeias produtivas como um todo.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as bases teóricas utilizadas como “pano de fundo” para a discussão central do estudo. Primeiramente será tratado do conhecimento e do ato de compartilhar conhecimento, para posteriormente incluir a cooperação e sua importância neste contexto.

2.1 O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Com o intuito de se aprofundar no entendimento do compartilhamento de conhecimento é necessário entendermos primeiramente, do que se trata o conhecimento (IPE, 2003). Neste sentido, o tópico a seguir tratará sobre o conhecimento, sua tipologia e importância.

2.1.1 Conhecimento

Para alcançar uma vantagem competitiva é necessário, mas não suficiente, que as organizações embasem a sua gestão de pessoas e os seus sistemas de formação de pessoas na escolha dos funcionários que têm específicos conhecimentos, habilidades, capacidades ou competências, ajudando os mesmos e o restante da organização, a adquiri-los (BROWN; DUGUID, 1991).

Desta maneira, o conhecimento é considerado um fator fundamental nas organizações e é reconhecido e destacado pela literatura como fonte para a vantagem competitiva, todavia ainda há muito para ser investigado e compreendido sobre como o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado (CHOO, 2003). Neste sentido, Stewart (1998) concebe o conhecimento como um ativo intangível que representa o capital intelectual de uma organização. Contudo, para Davenport e Prusak (2000), o conhecimento é uma mistura de vários elementos. É fluido como também formalmente estruturado, além de intuitivo e, portanto, difícil de colocar em palavras. É desenvolvido ao longo do tempo através da experiência, que abrange aquilo que observamos em livros, cursos, palestras e também no aprendizado informal.

Sveiby (1998), entretanto, concebe o conhecimento como o significado das informações voltado para a ação, que capacita à ação. Kogut e Zander (1992), Machlup

(1980) e Zander e Kogut (1995), afirmam que o conhecimento é mais do que simples informações, é um conjunto de informações e *know-how*. Apesar de que as informações podem ser consideradas conhecimento.

Pesquisadores como Bartol e Srivastava (2002), Huber (1991) e Makhija e Ganesh (1997) usam os termos conhecimento e informação como sinônimos, enfatizando que não há muito praticidade e utilidade de distinção entre conhecimento e informações em pesquisas com compartilhamento de conhecimento.

No entanto, observa-se que, para uma melhor definição e compreensão do que é o conhecimento será necessário diferenciá-lo de dados e de informações. Há vários autores dentro dos estudos de criação e gestão do conhecimento que buscam discutir a diferença entre informações, dados e conhecimento, porém não existe propriamente o que pode se chamar de consenso quanto à diferenciação ou definição entre esses três conceitos (DAVENPORT; PRUSAK, 2000; DUTTA, 1997; MARSHALL, 1997, WANG; NOE, 2010).

Para Firestone e McElroy (2003) os dados são valores observáveis, calculáveis ou mensuráveis de um determinado atributo; o contexto existente é que torna possível a compreensão da estrutura do formato de um dado. Já a informação é sempre provida de um dado, sendo que dado é um tipo de informação e informação é a soma de dados com compromissos e interpretações, ou somente os últimos. O conhecimento, no entanto, na visão de Firestone e McElroy (2003) trata-se de uma informação que passou por processos avaliativos, busca por erros e confirmações, procurando o alcance da verdade e, portanto, são mais confiáveis junto aos registros e as experiências.

Todavia, na abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é a crença verdadeira justificada, o significado da informação que resulta do processamento, da interpretação, da compreensão das informações. Sendo que essas informações são conjuntos de dados, algo que os indivíduos determinam como relevantes, com algum propósito, que eles coletam, comparam, interpretam. Estes dados por sua vez são registros de fatos observáveis, sem sentido fora de um contexto. Ou seja, pode-se formar uma pirâmide: com conhecimento no topo, seguido por informação ao centro e por dados em sua base, como exposto na Figura 1.



Figura 1 – Pirâmide do conhecimento
Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi (1997).

Na Figura 1, observa-se a “hierarquia” existente entre conhecimento, informação e dados, na concepção de Nonaka e Takeuchi (1997). Dos vários dados, alguns são interpretados e possuem sentido em um determinado contexto, tornando-se informações, que por sua vez, a partir do momento que geram significado através de sua compreensão, tornam-se crenças verdadeiras justificadas, ou seja, conhecimento.

Neste sentido Davenport e Prusak (2000), afirmam que os conhecimentos não são dados nem informações, embora estejam relacionados com ambos, e as diferenças entre estes termos sejam muitas vezes uma questão de grau. Marshall (1997) também discute a diferença entre informação e conhecimento. A informação, segundo a autora, é transformada em conhecimento quando uma pessoa lê, compreende, interpreta e aplica a informação para uma função de trabalho específico.

Sendo assim, no presente estudo, o conhecimento será abordado como um conjunto de dados, informações, experiências, *know-how*, que após serem compreendidos, interpretados e aplicados por determinados indivíduos em determinados contextos, delimitam uma função específica, uma crença justificada (DAVENPORT; PRUSAK, 2000; FIRESTONE; McELROY, 2003; MARSHALL, 1997; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Contudo, apesar de estabelecido um conceito geral para o conhecimento, Polanyi (1966), com sua afirmação de que o ser humano sabe mais do que pode efetivamente dizer, indicou que os indivíduos adquirem conhecimentos criando e organizando suas próprias experiências num processo interativo com a realidade. Para o entendimento deste processo é fundamental separar os conceitos de conhecimento tácito e conhecimento explícito. Ou seja, há a necessidade de se compreender melhor a tipologia do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Davenport e Prusak (2000), conhecimento tácito é aquele adquirido ao

longo da vida, está na mente das pessoas. Sendo difícil de ser formalizado ou explicado, por sua natureza subjetiva e inerente às habilidades dos indivíduos. Já o conhecimento explícito é formal, claro, regrado, de fácil comunicação. Sendo formalizado em textos, desenhos, guardado em banco de dados e até mesmo publicado.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito, neste sentido, pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

O conhecimento tácito, não é de fácil visualização e é dificilmente explicável. Pelo contrário, o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, dificultando a comunicação e o compartilhamento. As intuições e os palpites subjetivos estão relacionados ao conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal dos indivíduos, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Para os autores o conhecimento tácito e o conhecimento explícito apesar de serem duas classificações distintas, não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Ambos interagem entre si e realizam trocas nas atividades criativas do ser humano.

Desta forma, tanto os conhecimentos tácitos como os explícitos, apesar de suas especificidades, devem ser gerenciados, compartilhados entre os indivíduos e entre as organizações para se criar novos conhecimentos e fomentar a inovação (CHOO, 2003; MARSHALL, 1997; SZULANSKI, 2000). Uma importante razão para os diversos fracassos nas tentativas organizacionais de se gerir esses conhecimentos está no compartilhamento de conhecimento (VOELPEL et al., 2005).

Visto que o conhecimento organizacional é influenciado pelo conhecimento individual das pessoas que compõem as organizações (CABRERA; CABRERA, 2005), e são esses conhecimentos que geram inovação e possíveis vantagens competitivas (HONG et al., 2011), as organizações empenhadas na gestão do conhecimento que falham no compartilhamento, falham também na gestão do conhecimento e, por consequência, na sustentabilidade e capacidade de competir em seus respectivos mercados (WANG; NOE, 2010).

No sentido de compreender este processo fundamental para a devida gestão do conhecimento nas organizações, os tópicos adiante, tratarão do compartilhamento de conhecimento, apresentando qual a abordagem que será adotada no presente estudo, as

especificidades, as barreiras e os fatores que influenciam o compartilhamento, além das diferentes áreas de ênfase em pesquisas na temática.

2.1.2 O Compartilhamento de Conhecimento

Embora diversos estudos indiquem que tanto o conhecimento tácito como o conhecimento explícito, possam ser compartilhados entre indivíduos e organizações, não há um consenso na literatura sobre o que é o compartilhamento de conhecimento e como ocorre esse processo (TONET; PAZ, 2006).

Szulanski (2000) aborda a transferência do conhecimento, ressaltando que essa transferência não deve ser vista como, simplesmente um ato em que um indivíduo transfere conhecimento a outro indivíduo, e sim, como um processo, constituído de diferentes estágios, cada estágio com suas dificuldades próprias. Por outro lado, Brachos et al. (2007) e Van den Hooff e Van Weenen (2004), afirmam que o processo de compartilhar o conhecimento implica tanto em doá-lo como em recebê-lo, permitindo ao indivíduo combinar ideias, pontos de vista e informações previamente díspares, tornando possível construir novos conhecimentos a partir dos conhecimentos adquiridos por outros.

Percebe-se que o termo compartilhamento de conhecimento é utilizado de formas distintas na literatura, confundindo-se muitas vezes com “transferência de conhecimentos” ou mesmo “troca de conhecimentos” (WANG; NOE, 2010). Desta maneira, antes de se aprofundar na temática, optou-se por diferenciar as terminologias e evidenciar a abordagem a ser utilizada.

A transferência de conhecimento para Szulanski (2000), envolve tanto o compartilhamento do conhecimento pela fonte de conhecimento como também a aquisição e aplicação do conhecimento pelo destinatário (receptor). Tal terminologia tipicamente tem sido usada para descrever o movimento, ou fluxo, de conhecimentos entre diferentes unidades, divisões ou organizações, ao invés de indivíduos (SZULANSKI et al.,2004; WANG; NOE, 2010).

Apesar de a terminologia "troca de conhecimentos" ser usada como sinônimo de “compartilhamento de conhecimento” por Brachos et al. (2007), Cabrera et al. (2006) e Van den Hooff e Van Weenen (2004), troca de conhecimentos inclui tanto o

compartilhamento de conhecimento – a fonte repassando o conhecimento ao destinatário – como também a busca por conhecimento, ou seja, o indivíduo ativamente buscando os conhecimentos de seus pares.

Já o “compartilhamento de conhecimento” é o ato de tornar o conhecimento disponível para os outros, entre indivíduos este processo permite uma pessoa transformar conhecimento para que seja entendido, absorvido e útil para outros atores (IPE, 2003). Em complemento, Bartol e Srivastava (2002) definem compartilhamento de conhecimento como sendo o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências relevantes aos indivíduos de uma determinada organização. Ou seja, o compartilhamento de conhecimento no sentido mais restrito do termo, refere-se somente a ação em que um indivíduo dispõe de seus conhecimentos para seus pares, desta forma, a busca pelo conhecimento feito por um indivíduo ou a transferência coletiva de conhecimentos entre organizações não são contempladas pelo conceito (WANG; NOE, 2010).

Este estudo pretende tratar do compartilhamento de conhecimento, tanto na dimensão individual como na dimensão organizacional, como também da busca por conhecimento entre pares. Dessa forma, a abordagem utilizada tratará a terminologia “compartilhamento de conhecimento” tanto como o ato de disponibilizar o conhecimento para outros indivíduos, como a busca por esse conhecimento e o fluxo de conhecimentos entre setores, departamentos, organizações, elos de uma cadeia produtiva.

Neste sentido, Cummings (2004) e Pulakos et al. (2003) referem-se ao compartilhamento de conhecimento como fornecimento de *know-how* e informações quanto a tarefas, para ajudar seus pares e colaborar na resolução de problemas, desenvolvendo novas ideias, ou implementando novas políticas ou procedimentos. Percebe-se, por esta definição conceitual e por outras citadas nesta revisão (como exemplo: IPE, 2003), que o compartilhamento de conhecimento geralmente está idealizado como um ato colaborativo, as definições conceituais apresentadas se aproximam da ideia de que o processo é ou deveria ser amistoso, em que as fontes e destinatários deste ato de compartilhar, se ajudariam e se beneficiariam com os resultados.

Entretanto, como expressa Davenport e Prusak (2000), o processo de compartilhar conhecimento não é tão natural como demonstrado nas interpretações amistosas dos conceitos apresentados. À medida que os indivíduos vislumbram um

valor significativo nos conhecimentos possuídos, os atos/processos de compartilhamento desses “valiosos” conhecimentos com seus pares, podem ser prejudicados por uma série de “barreiras” ao compartilhamento de conhecimento (HONG et al., 2011). No sentido de evidenciar os pontos de investigação do modelo de análise a ser proposto e se aprofundar no entendimento do compartilhamento de conhecimento, tais barreiras serão apresentadas e discutidas a seguir.

2.1.3 As Barreiras ao Compartilhamento de Conhecimento

O compartilhamento de conhecimento presume uma relação entre, pelo menos, duas partes: (1) uma que possui conhecimento (a fonte) e (2) outra parte que adquire o conhecimento (o receptor). A primeira parte deve comunicar o seu conhecimento tácito ou explícito - seja por atos, pela fala, por escrito - a outra parte, a qual deve ser capaz de perceber essas expressões de conhecimento e as dar sentido - imitando os atos, ouvindo, lendo, praticando - (HENDRIKS, 1999; SZULANSKI, 2000; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Existem nessas relações e interações entre as partes, possíveis barreiras que podem dificultar o compartilhamento de conhecimento. Um dos principais desafios emergentes para as organizações é o de como encorajar o compartilhamento de conhecimento e eliminar tais barreiras relacionadas a este processo (HONG et al., 2011). Essas barreiras ao compartilhamento do conhecimento podem estar relacionadas ao próprio conhecimento a ser transferido, à fonte ou ao destinatário do conhecimento, ou ainda ao contexto em que ocorre o compartilhamento (BARBOSA et al., 2012; TONET; PAZ, 2006).

Incompreensão dos processos organizacionais, procedimentos inflexíveis e rigorosamente impostos, ausência de revisão das rotinas operacionais, manuais de procedimentos imutáveis, modelos mentais, histórias, crenças e outros elementos da cultura organizacional são alguns dos aspectos dificultadores do compartilhamento do conhecimento (BARBOSA et al., 2012; TONET; PAZ, 2006).

Szulanski (2000) sugere a existência de três barreiras principais para a transferência/compartilhamento do conhecimento: (1) a falta de capacidade de absorção e retenção dos destinatários, (2) a ausência de empatia entre fonte e destinatário – que se referem aos mesmos problemas e barreiras individuais sugeridos por Barbosa et al. (2012) e Tonet e Paz (2006) – e também (3) a ambiguidade causal, que trata-se do não

entendimento completo das causas e dos “porquês” de determinados recursos e conhecimentos trazerem resultados a organização. Não compreendendo por completo, ou seja, gerando ambiguidade, não se pode dispor destes conhecimentos para o compartilhamento aos demais indivíduos da organização ou para outras organizações.

Hendriks (1999) acrescenta que estruturas organizacionais inadequadas, aspectos das culturas organizacionais que sejam hostis ao compartilhamento e aspectos individuais que levem a falta de motivação a compartilhar conhecimentos, são barreiras que devem ser geridas e, que, somente a ênfase tradicional nas tecnologias de informação e comunicação (TIC), não é capaz de romper.

Desta forma, para Hong et al. (2011), no cerne do compartilhamento de conhecimento, existem dois tipos de gargalos que podem ser classificados como barreiras individuais e barreiras organizacionais. As barreiras individuais incluem a resistência interna em compartilhar, a falta de confiança em compartilhar, a motivação em compartilhar e a lacuna existente entre consciência e conhecimento.

No que se refere à resistência interna, transmitir o conhecimento para os colegas de trabalho ou disponibilizar este conhecimento em um banco de dados, pode ser sentido pela fonte do conhecimento como uma espécie de revelação, uma exposição de um segredo valioso, gerando assim uma barreira ao compartilhamento (BARSON et al., 2000). A confiança, neste caso, refere-se tanto a confiança necessária para a fonte compartilhar seu conhecimento com seus pares, como também para o receptor confiar no conhecimento adquirido e utilizá-lo (BARSON et al., 2000; LIEN et al., 2009).

No que tange a motivação a compartilhar, alguns indivíduos não visualizam benefícios recíprocos em compartilhar conhecimentos (DISTERER, 2001). Sem saber o que podem ganhar ou perder, os indivíduos não se motivam a compartilhar o conhecimento com os demais, criando mais uma barreira ao compartilhamento (STENMARK, 2001). Além da motivação, da confiança e da resistência, outra barreira individual para Bures (2003) e Hong et al. (2011), é a lacuna entre o que os indivíduos de uma organização tem consciência e o conhecimento que realmente possuem. Ter consciência dos problemas, mas não saber mais nada sobre o assunto pode ser uma barreira crucial ao compartilhamento.

Em relação às barreiras organizacionais, Hong et al. (2011), citam a linguagem, a distância entre fontes e receptores, a burocracia organizacional e também uma estrutura inflexível a mudanças, que tenta evitar conflitos. Para Bures (2003) existem linguagens que são utilizadas somente em determinados setores, seções e departamentos

e não são compartilhadas por toda a organização, ainda menos por organizações diferentes, o que cria uma barreira para o compartilhamento.

Quanto à distância entre fonte e receptor Bures (2003) alerta que a separação geográfica pode causar uma distinção cultural entre empresas e até entre setores, o que dificulta a comunicação e o compartilhamento de conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) acrescentam que a comunicação face-a-face é o método mais eficiente de compartilhar conhecimentos, sobretudo, o conhecimento tácito. Desta maneira a distância é uma barreira considerável ao compartilhamento de conhecimento conforme os autores.

Outra barreira tratada por Hong et al. (2011) é a burocracia, um alto nível de burocracia é prejudicial ao compartilhamento de conhecimento a medida que deixa os processos e procedimentos operacionais inflexíveis (DISTERER, 2001). Esta inflexibilidade se compartilhada por toda a estrutura e cultura organizacional culmina na tendência social de se “esquivar” de mudanças e evitar conflitos, que para Bures (2003) é uma barreira considerável para a efetividade do compartilhamento de conhecimento.

Bures (2003), diferentemente de Hong et al. (2011), trata ainda, dentre as possíveis barreiras ao compartilhamento de conhecimento já citadas, dos paradigmas incoerentes que são as diferenças entre as intenções pessoais e os valores, estratégia, missão, visão, das empresas, o que faz com que haja uma dificuldade em se expressar e justificar opiniões por parte dos indivíduos que não se encaixam com os paradigmas dominantes na organização. Bures (2003) discute também, o efeito da hierarquização excessiva de uma organização, que pode subestimar os conhecimentos dos níveis mais operacionais e criar barreiras ao compartilhamento entre diferentes níveis hierárquicos.

Em complemento, Cormican e Dooley (2007) citam os recursos disponíveis e as ferramentas e metodologias utilizadas no processo, como possíveis barreiras ao compartilhamento de conhecimento. A falta de tempo ou mesmo uma metodologia ou ferramenta ineficiente pode inviabilizar o ato de compartilhar.

Percebe-se desta maneira, que apesar de as tecnologias de informação e comunicação (TIC) disponíveis ajudarem a diminuir as barreiras ao compartilhamento e auxiliar no processo, o fato é que os problemas relacionados ao compartilhamento de conhecimento são, sobretudo, de natureza cultural e social (BURES, 2003; HENDRIKS, 1999; HONG et al.,2011). Mesmo que um sistema de informação eficiente seja implantado em determinada organização, oferecendo as chamadas plataformas de interação, citadas por Nonaka e Konno (1998), se as pessoas envolvidas não estiverem

motivadas e interessadas em compartilhar seus conhecimentos o sistema falhará em seus objetivos.

Em síntese o Quadro 1 apresenta, a partir da revisão teórica apresentada, as barreiras ao compartilhamento de conhecimento que serão tratadas no presente estudo. Salienta-se que a abordagem utilizada será focada tanto nos problemas individuais e organizacionais, como também nas barreiras relacionadas aos recursos e ferramentas da dimensão tecnológica do compartilhamento de conhecimento.

Quadro 1 – Barreiras ao compartilhamento de conhecimento

<u>Barreiras</u>	<u>Autores</u>
Capacidade de Absorção e Retenção de Conhecimentos	Szulanski (2000)
Empatia entre fonte e destinatário	Szulanski (2000)
Ambiguidade Causal	Szulanski (2000)
Estruturas Organizacionais Inadequadas	Hendriks (1999)
Cultura Hostil ao Compartilhamento	Barbosa et al. (2012), Hendriks (1999), Tonet e Paz (2006)
Motivação a Compartilhar	Disterer (2001), Hendriks (1999), Hong et al. (2011), Stenmark (2001)
Resistência Interna em Compartilhar	Barson et al. (2000), Hong et al. (2011)
Falta de Confiança	Barson et al. (2000), Hong et al. (2011), Lien et al. (2009)
Lacuna Existente entre Consciência e Conhecimento	Bures (2003), Hong et al. (2011)
Linguagem	Bures (2003), Hong et al. (2011)
Distância entre Fonte e Receptor	Bures (2003), Hong et al. (2011), Nonaka e Takeuchi (1997)
Burocracia	Disterer (2001), Hong et al. (2011)
Tendência a evitar conflitos	Bures (2003), Hong et al. (2011)
Paradigmas Incoerentes	Bures (2003)
Hierarquização Excessiva	Bures (2003)
Recursos, Ferramentas e Metodologias Disponíveis	Cormican e Dooley (2007)

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Observa-se no Quadro 1, que as barreiras ao compartilhamento de conhecimento já direcionam e oferecem indícios de quais são os elementos cruciais para a análise deste processo, dentre os quais se evidenciam fatores relativos ao indivíduo como a motivação e a empatia, e fatores relativos às organizações como a cultura organizacional e a burocracia. Neste sentido, com o intuito de alcançar os objetivos propostos e se aprofundar ainda mais na compreensão da temática, o próximo tópico tratará dos fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento.

2.1.4 Os Fatores que influenciam o Compartilhamento de Conhecimento

A literatura referente ao compartilhamento de conhecimento apresenta uma série de fatores que influenciam o processo tanto positivamente [facilitadores], como negativamente [barreiras] (WANG; NOE, 2010; YUSOF et al., 2012).

Para Rhodes et al.(2008), a capacidade de compartilhar conhecimento de forma eficaz em uma organização pode ser melhorada através de: (1) uma rede estruturada de tecnologia da informação que permita aos indivíduos depositar e partilhar conhecimentos; (2) menos hierarquia e burocracia nos processos organizacionais; (3) uma cultura que promova relações de confiança entre indivíduos e grupos, de modo transparente e apoiada por meio de incentivos e recompensas relacionados ao desempenho equitativo; e (4) estratégias de aprendizagem adequadas.

Neste contexto organizacional, Ipe (2003) identificou quatro fatores gerais que influenciam o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos: a natureza do conhecimento, a motivação para compartilhar, as oportunidades para compartilhar e a cultura do ambiente de trabalho voltada ao compartilhamento.

Observa-se que tanto as melhorias sugeridas por Rhodes et al.(2008), como os fatores classificados por Ipe (2003), sugerem a existência de elementos cruciais ao compartilhamento, estes estão relacionados: (a) às pessoas, suas motivações e características, (b) a própria organização, sua estrutura de trabalho, cultura e estratégia e também (c) as redes e ferramentas tecnológicas que oferecem oportunidades de compartilhamento e apoiam o processo.

Neste sentido, Yusof et al.(2012) afirmam que o compartilhamento de conhecimento tem que ser visto a partir de uma dimensão holística que envolva todos estes elementos, tanto o indivíduo, como a organização e a tecnologia. Desta forma, no intuito de se aprofundar nos principais elementos do processo e enriquecer as análises, optou-se por abordar e classificar os fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento em três dimensões: Dimensão Individual (Fatores Individuais), Dimensão Organizacional (Fatores Organizacionais) e Dimensão Tecnológica (Fatores Tecnológicos).

Os fatores individuais que influenciam o compartilhamento de conhecimento entre fontes e receptores estão relacionados à personalidade dos indivíduos, aos modelos mentais concebidos e as linguagens que os mesmos utilizam (AWAD; GHAZIRI, 2004;

LIN, 2007; WANG; NOE, 2010; YUSOF et al., 2012). Relacionam-se também à percepção das pessoas quanto ao compartilhamento, à confiança em seus pares e a motivação em que os mesmos possuem em compartilhar (LEE; AL-HAWAMDEH, 2002; LIN et al., 2012; SALIM et al., 2011; SHARRATT; USORO, 2003). As expectativas, a consciência e empatia, os comportamentos e as atitudes individuais, dentre outros pontos relativos ao indivíduo, também influenciam o compartilhamento de conhecimento dentro das organizações (LIN et al., 2012; WANG; NOE, 2010; YUSOF et al., 2012).

Desta forma, o Quadro 2, demonstra vários estudos da temática de compartilhamento de conhecimento que abordam os fatores individuais.

Quadro 2 – Fatores Individuais

Fatores Individuais	
Fatores de Influência	Autores
Confiança	Lee e Al-Hawamdeh (2002); Lin et al.(2012); Sharratt e Usoro (2003); Wang e Noe (2010); Yusof et al.(2012)
Consciência e Conscientização	Cong e Pandya (2003); Lee e Al-Hawamdeh (2002); Yusof et al.(2012)
Personalidade e Atitudes Individuais	Awad e Ghaziri (2004); Lee e Al-Hawamdeh (2002); Wang e Noe (2010); Yusof et al.(2012)
Expectativas e Satisfação no Trabalho	Engstrom (2003); Lin et al.(2012); Yusof et al.(2012)
Empatia, Identificação e Relacionamentos	Lin (2007); Szulanski (2000); Wang e Noe (2010)
Linguagem	Lin (2007)
Valor dado ao Conhecimento, Poder e Status	Hendriks (1999); Lin et al.(2012); Wang e Noe (2010)
Reciprocidade e Motivação	Lin et al.(2012); Salim et al.(2011); Wang e Noe (2010)
Altruismo, Prazer em Ajudar	Lin et al.(2012); Salim et al.(2011); Wang e Noe (2010)
Custos Sociais e Conflitos	Wang e Noe (2010)
Crenças de Propriedade do Conhecimento	Wang e Noe (2010)
Benefícios e Custos Percebidos	Lin et al.(2012); Wang e Noe (2010)
Capacidade de Absorção	Wang e Noe (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Conforme exposto no Quadro 2, diversos autores investigam os fatores individuais do processo de compartilhar conhecimento e pela reunião dos principais fatores expostos na literatura utilizada, percebe-se que dependendo da postura do indivíduo a respeito do seu trabalho, dos seus pares, dos seus conhecimentos, da organização em que atua e do próprio ato de compartilhar, o resultado da gestão dos

conhecimentos das organizações pode ser ruim, comprometendo sua capacidade de inovar e de ser competitiva (LIN et al., 2012; WANG; NOE, 2010; YUSOF et al., 2012).

Por outro lado, se a gestão organizacional conseguir administrar coerentemente tais fatores individuais, minimizando as barreiras e incentivando os fatores que facilitam o compartilhamento, os resultados podem ser positivos (LIN et al., 2012; SALIM et al., 2011; WANG; NOE, 2010). Para tanto, o resultado destes esforços devem levar os indivíduos - tanto fontes como receptores do conhecimento - a estarem motivados a compartilhar seus conhecimentos com seus pares (IPE, 2003; LIN et al., 2012).

Essa motivação para compartilhar está relacionada ao fato de os indivíduos, em geral, não partilharem de seus conhecimentos sem saber o que podem ganhar ou perder com isso, ou seja, são necessárias motivações pessoais para que os indivíduos compartilhem seus conhecimentos com os demais (STENMARK, 2001). A falta de motivação poderá levar a atitudes de procrastinação, rejeição, sabotagem, passividade, não aceitação no uso do conhecimento compartilhado (SZULANSKI, 2000).

Desta forma, os indivíduos no ato de compartilhar procuram a reciprocidade, só compartilham se ganharem algo em contrapartida (COHEN, 1998; LIN et al., 2012; SALIM et al., 2011). Essa contrapartida ou troca é influenciada, para Ipe (2003), pelo status do receptor e do emissor do conhecimento, pela confiança entre o emissor e o receptor e pelo poder de ambos (HENDRIKS, 1999; LIN et al., 2012; WANG; NOE).

Neste sentido as organizações devem criar estratégias para transformar o contexto onde as práticas organizacionais são efetivadas num ambiente propício para o compartilhamento e para isso deve, dentre outras iniciativas: (a) propiciar relacionamentos de confiança entre seu pessoal, (b) fazer com que os indivíduos inseridos neste contexto, percebam vantagens e benefícios em disseminar seus conhecimentos para toda a organização, e dessa maneira mantenham-se motivados a compartilhar (LIN et al., 2012; SALIM et al., 2011; WANG; NOE, 2010; YUSOF et al., 2012).

Para tanto, tais estratégias devem levar em consideração a capacidade de absorção, a personalidade, as atitudes, as expectativas, os relacionamentos, a linguagem de seus recursos humanos no sentido de que a percepção dos mesmos seja de que os benefícios em compartilhar sejam maiores que os custos, e que não seja perpetuada a condição em que o conhecimento possuído lhes dará poder, status e reconhecimento, e

sim, sua capacidade de ensinar e aprender com seus pares (AWAD; GHAZIRI, 2004; ENGSTROM, 2003; HENDRIKS, 1999; YUSOF et al., 2012).

Já na dimensão organizacional os fatores estão relacionados à estrutura tanto formal quanto informal, à cultura, estratégia, gestão, processos, ou seja, às práticas organizacionais e ao ambiente em que acontecem (DAVIS et al., 2006; LEE; AL-HAWAMDEH, 2002; LEE; CHOI, 2003; RHODES et al. 2008; SHARRATT; USORO, 2003; SYED OMAR; ROWLAND, 2004; YUSOF et al., 2012). No Quadro 3, observam-se os principais fatores organizacionais que emergem da revisão proposta.

Quadro 3 – Fatores Organizacionais

Fatores Organizacionais	
Fatores de Influência	Autores
Controles Organizacionais	Bhagat et al., (2002); Line e Lee (2004); Turner e Makhija (2006)
Treinamento, Educação e Formação	Du et al.(2007); Wong (2005)
Liderança e Apoio da Gestão	Line e Lee (2004); Salim et al.(2011); Wang e Noe (2010); Wong (2005)
Gestão e Políticas de Recursos Humanos, Rotatividade	Davis, Miller e Russel (2006); Du et al.(2007); Lee e Choi (2003); Wong (2005)
Redes Sociais	Hansen et al. (2005); Wang e Noe (2010)
Estratégia de Aprendizagem	Rhodes et al. (2012)
Estrutura Organizacional, Design e Layout	Davis, Miller e Russel (2006); Lee e Al-Hawamdeh (2002); Lee e Choi (2003); Rhodes et al. (2012); Sharratt e Usoro (2003); Syed Omar e Rowland (2004); Yusof et al.(2012)
Processos e Atividades de Trabalho	Lee e Al-Hawamdeh (2002); Nonaka e Takeuchi (1997); O'Dell e Garyson (1998); Wong (2005); Yusof et al.(2012)
Cultura, Visões Compartilhadas e Valores da Organização	Lee e Choi (2003); Lin (2007); Nonaka e Takeuchi (1997); O'Dell e Garyson (1998); Rhodes et al. (2012); Sharratt e Usoro (2003); Syed Omar e Rowland (2004); Wang e Noe (2010); Yusof et al.(2012)
Reconhecimento, Recompensas e Incentivos	Bock et al.(2005); De Long (1996); Lee e Al-Hawamdeh (2002); Lin et al.(2012); Salim et al.(2011); Yusof et al.(2012)
Estrutura e Configuração das Interações Sociais	Lin (2007);
Qualidade do Processo de Compartilhar	Chiu, Hsu e Wang (2006); DeLone e McLean (2003); McKinney et al. (2002)
Norma Subjetiva	Chen et al. (2009); Line e Lee (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Percebe-se que os fatores organizacionais do Quadro 3 são diretamente influentes nos fatores individuais já apresentados, visto que a dinâmica do compartilhamento de conhecimento é gerida pela organização e quem compartilha os conhecimentos são os indivíduos inseridos na mesma (CABRERA; CABRERA, 2005; WANG; NOE, 2010; YUSOF et al., 2012).

Deste modo, as organizações devem incentivar o compartilhamento de

conhecimento gerindo seus processos e atividades de maneira clara e flexível, se adaptando a estrutura e configuração das redes sociais e das interações sociais de seu pessoal, criando uma estrutura coerente desde o design e layout até os cargos e funções, que facilite o ato de compartilhar conhecimento e gere maior desempenho nos resultados (LEE; AL-HAWAMDEH, 2002; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; O'DELL; GARYSON, 1998; WONG, 2005; YUSOF et al., 2012).

Destarte, a gestão deve compreender as normas subjetivas que emanam da cultura da organização, observando os valores e visões compartilhados pelas pessoas que atuam na organização, aplicando assim uma política de recursos humanos que ofereça formação e educação ao compartilhamento, com treinamentos, incentivos, recompensas e apoio dos gestores (DAVIS et al., 2006; DU et al., 2007; LEE; CHOI, 2003; WONG, 2005).

Uma vez que as organizações tenham estruturas e controles organizacionais adequados para promulgar e avaliar o compartilhamento de conhecimento, o desempenho de toda a gestão dos conhecimentos e inovação da organização será superior, dando aos gestores as condições necessárias para criarem novas iniciativas e estratégias que melhorem o compartilhamento de conhecimento, adaptando os seus objetivos à realidade da organização e as características de seus componentes (BHAGAT et al., 2002; LINE; LEE, 2004; TURNER; MAKHIJA, 2006; WANG; NOE, 2010; YUSOF et al., 2012).

Se por um lado, conforme Hendriks (1999) e Lin et al. (2012), gerenciar os fatores individuais e organizacionais são as principais dificuldades encontradas pelas organizações em gerir o compartilhamento de conhecimento, outra dimensão importante para o processo é a dimensão tecnológica (YUSOF et al., 2012).

Os fatores tecnológicos são aqueles relacionados aos diferentes sistemas de informação e comunicação utilizados nas organizações para incentivar, organizar, disponibilizar e agilizar o compartilhamento de conhecimento (RHODES et al., 2008; YUSOF et al., 2012). Contemplam, conforme o Quadro 4, desde a infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação disponibilizada pela organização, até a alfabetização tecnológica, os treinamentos e estratégias de aprendizagem relacionadas ao usufruto destas tecnologias (SYED OMAR; ROWLAND, 2004; YUSOF et al., 2012).

Quadro 4 – Fatores Tecnológicos

Fatores Tecnológicos	
Fatores de Influência	Autores
Sistemas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC)	Rhodes et al. (2008); Syed Omar e Rowland (2004); Yusof et al. (2012)
Infraestrutura de TIC	Syed Omar e Rowland (2004); Yusof et al. (2012)
Alfabetização, Treinamento e Aprendizagem de TIC	Syed Omar e Rowland (2004); Yusof et al. (2012)
Plataformas de Interação (Virtuais)	Nonaka e Takeuchi (1997)
Tecnologias Colaborativas	Inkpen e Dinur (1998)
Ferramentas de Medição de Desempenho	Nor e Egbu (2010)
Atividades Intencionais de Comunicação	Du et al. (2007)

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Deste modo, observa-se no conjunto dos fatores relacionados no Quadro 4, que além de motivar os indivíduos a compartilhar e criar um ambiente que favoreça o compartilhamento, as organizações devem se preocupar com a tecnologia utilizada para oferecer oportunidades e plataformas onde os indivíduos possam compartilhar conhecimento da maneira mais ágil e com a melhor qualidade possível (IPE, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na concepção de Ipe (2003) as oportunidades para compartilhar, podem ser tanto de natureza formal como informal. As oportunidades formais incluem: programas de treinamento, formação de grupos de trabalho e comunidades de prática, reuniões, intranet e outros sistemas baseados em tecnologia de informação e comunicação. Já dentre as informais existem os espaços de interação social como as redes sociais virtuais. Ao se oferecer tais plataformas para a interação entre os indivíduos, conforme Nonaka e Konno (1998), as organizações fomentam a criação e a socialização de conhecimentos.

Contudo, observa-se que o compartilhamento de conhecimento nas organizações possui várias especificidades, e que apesar de o conjunto de fatores apresentados que envolvem as dimensões individual, organizacional e tecnológica ser amplo e robusto, contemplando vários aspectos fundamentais para o fomento da disseminação e troca de conhecimentos, não há um manual de boas práticas que indique um conjunto de soluções para os gestores. Cada organização, situação e contexto, devem ser tratados personalizadas (NOR; EGBU, 2010).

Em síntese, apesar de a literatura apresentada apresentar um número significativo de fatores e estudos que aprofundam na compreensão e análise do compartilhamento de conhecimento, conforme Wang e Noe (2010), ainda há muito a ser

investigado e melhor entendido. Nesse sentido, buscando a contemplação dos objetivos do estudo, o próximo tópico ilustrará as lacunas a serem preenchidas pelas pesquisas em compartilhamento de conhecimento, e apresentará onde o presente estudo pretende se posicionar, no sentido de ampliar o arcabouço teórico existente.

2.1.5 Mapeamento dos estudos sobre o Compartilhamento de Conhecimento

Ao mapear os estudos sobre compartilhamento de conhecimento, apresentando as questões emergentes e sugerindo novas direções de pesquisas na temática, Wang e Noe (2010), oferecem um melhor entendimento das lacunas existentes na literatura e dos pontos a serem explorados, conforme Figura 2.

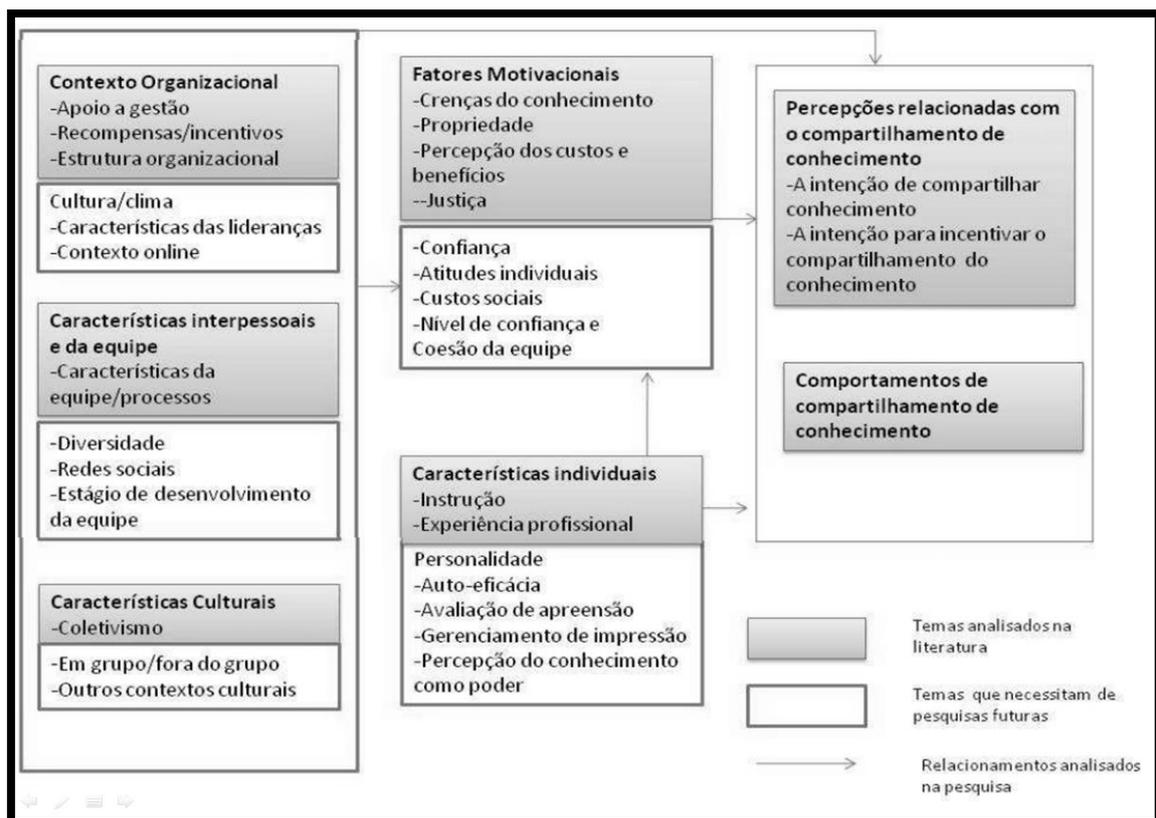


Figura 2 – Pesquisas sobre o Compartilhamento de Conhecimento

Fonte: Adaptado de Wang e Noe (2010).

Observa-se na Figura 2 que, conforme Wang e Noe (2010), a ênfase das pesquisas em compartilhamento de conhecimento esteve centrada em sete áreas: (1)

contexto organizacional (apoio a gestão, incentivos e recompensas, estrutura organizacional), (2) características individuais e da equipe (características da equipe, processos), (3) características culturais (coletivismo), (4) fatores motivacionais (crenças do conhecimento, propriedade, percepções dos custos e benefícios, justiça), (5) características individuais (instrução, experiência profissional), (6) percepções relacionadas com o compartilhamento de conhecimento (intenção de compartilhar, intenção de incentivar o compartilhamento) e (7) comportamentos de compartilhamento de conhecimento.

Sendo que os pontos a serem melhor explorados eram: (a) a cultura e o clima organizacional com as características das lideranças e o contexto online; (b) a diversidade, as redes sociais, o estágio de desenvolvimento da equipe (dentro da área de características individuais e da equipe); (c) as características culturais em grupo e fora do grupo e em outros contexto culturais; (d) outros fatores motivacionais como a confiança, as atitudes individuais, os custos sociais, os níveis de confiança e coesão das equipes e (e) a personalidade, com aspectos como a auto-eficácia, a avaliação de apreensão, o gerenciamento de impressão e a percepção do conhecimento como poder.

Desde a publicação do manuscrito de Wang e Noe (2010), até os dias atuais, muitos trabalhos na temática foram publicados, como (I) o estudo de Chang e Chuang (2011), que investigou o capital social e as motivações individuais no compartilhamento de conhecimento em comunidades virtuais, sugerindo que o altruísmo, a identificação, a reciprocidade e a linguagem compartilhada possuem efeitos significativos e positivos sobre a partilha de conhecimentos; e (II) a pesquisa proposta por Boden et al. (2012) em que os autores investigaram as práticas de compartilhamento e a influência dos fatores culturais em duas empresas que praticaram *offshoring* (realocaram suas fábricas em outros países em busca de melhores custos), na qual observaram que a cultura organizacional dessas empresas é permanentemente reajustada conforme as equipes começam a aprender a lidar com as diferenças culturais, e concluíram que tal fato modifica todo o processo de compartilhamento de conhecimento.

Em acréscimo a esses exemplos, pode-se citar Hong et al. (2011), Lin et al.(2012), Rhodes et al. (2008), Salim et al.(2011) e Yusof et al.(2012), que investigaram diversos fatores do compartilhamento de conhecimento já citados no presente trabalho.

Apesar de vários avanços - tanto nas áreas de ênfase sugeridas por Wang e Noe (2010), como em outras áreas - as características culturais em grupo e fora de grupo,

fatores motivacionais como a confiança, atitudes individuais, custos sociais e percepção do conhecimento como poder, ainda carecem de investigação e aprofundamento científico. Aslani et al.(2012), seguindo a lógica do trabalho de Wang e Noe (2010), mapeou os estudos na temática de compartilhamento de conhecimento, mais especificamente na área do comportamento individual, e também recomendaram direções para pesquisas futuras, conforme Figura 3.

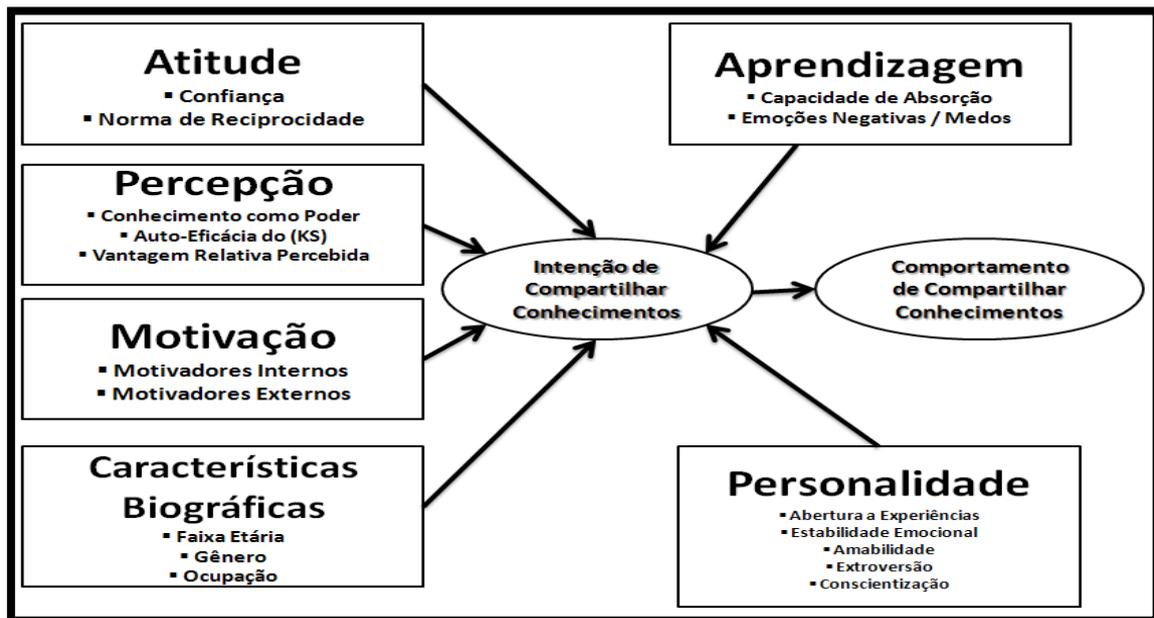


Figura 3 – Direções futuras para as pesquisas em compartilhamento de conhecimento
Fonte: Adaptado de Aslani et al. (2012).

Observa-se na Figura 3 que os autores dividem os pontos cruciais de análise dos aspectos de comportamento individual do compartilhamento de conhecimento em seis grandes áreas (Atitude, Percepção, Motivação, Características Biográficas, Aprendizagem e Personalidade) as quais possuem suas próprias especificidades e necessitam de aprofundamento científico para um melhor entendimento (ASLANI et al.,2012).

Desta maneira evidencia-se que há muitos aspectos a serem estudados e aprofundados quanto ao compartilhamento de conhecimento, sobretudo, no que tange ao comportamento individual e coletivo dos indivíduos e suas interações com seus pares no que se refere a compartilhar conhecimento, sobretudo, quanto aos custos e benefícios percebidos por estes indivíduos no ato de compartilhar conhecimento com seus pares (ASLANI et al.,2012; WANG; NOE, 2010).

No sentido de ajudar a “preencher” essas e outras possíveis lacunas (Figura 3) no

arcabouço teórico existente sobre a temática do compartilhamento de conhecimento, a revisão teórica proposta passará a discutir no tópico a seguir, o compartilhamento de conhecimento como uma ação de cooperação entre indivíduos.

2.2 O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO COMO UMA AÇÃO COOPERATIVA

Ao propor o compartilhamento de conhecimento como um ato de cooperação entre indivíduos, alguns constructos teóricos serão apresentados visando o embasamento da discussão proposta.

2.2.1 Constructos teóricos fundamentais

Para Weber (1978) uma ação social é uma ação baseada nas ações e reações de outros indivíduos, podendo estas, serem modificadas a partir destes eventos. Desta forma trata-se da conduta humana a que um indivíduo atribui significados subjetivos. Compreender esses significados é um dos focos da sociologia, assim como os processos sociais, dentre os quais, a cooperação entre as pessoas (DURKHEIM, 2001).

A cooperação neste sentido trata-se de uma ação social e como qualquer ação social em seu sentido mais amplo, pode ser compreendida como uma transação, ou seja, uma interação entre dois ou mais atores, formal ou informal, mercantil ou não mercantil (RITCHER, 2001). Nesta perspectiva a cooperação é construída por interesses mútuos entre os indivíduos que optam por cooperar vislumbrando maiores ganhos numa interação cooperativa do que em uma interação sem cooperação (GRASSI, 2006; VILPOUX, 2014).

O compartilhamento de conhecimento neste contexto, embora não seja uma simples transação com troca de ativos entre as partes, é uma interação entre dois ou mais indivíduos em que o conhecimento para ser compartilhado necessita de condições adequadas já que se trata de um recurso valioso e significativo para as pessoas (DAVENPORT; PRUSAK, 2000).

Desta maneira, assim como na cooperação o ato de compartilhar está ligado aos interesses mútuos dos atores envolvidos e as suas respectivas percepções quanto aos benefícios e custos envolvidos neste processo (IPE, 2003, LIN et al.,2012).

Ao compartilhar seu conhecimento o indivíduo está cooperando com o receptor do seu conhecimento na medida em que os benefícios vislumbrados deste ato sejam maiores que os custos (NOWAK, 2006; SORDI et al.,2014). Baseando-se na confiança, na reciprocidade, dentre outros aspectos correlatos, o indivíduo fonte do conhecimento a ser compartilhado decide se coopera ou não com o receptor do ato, e conseqüentemente repassa ou não seu conhecimento para o outro (IPE, 2003; NOWAK, 2006; RULKE; ZAHEER, 2000; SORDI et al.,2014).

Destarte, para o melhor entendimento do compartilhamento de conhecimento como uma ação cooperativa, os tópicos a seguir tratarão especificamente da cooperação com o desígnio maior de se aprofundar na sua compreensão, buscando elementos ligados as suas diversas teorias que tenham alguma convergência com os fatores influentes no compartilhamento de conhecimento, estes, já tratados nessa revisão.

2.2.2 Cooperação, Cooperativismo e Cooperativas

Compreender a essência da cooperação é, há muito tempo, uma preocupação recorrente de muitos teóricos e estudiosos, de várias áreas do conhecimento como a biologia, psicologia, sociologia, economia, administração e relações internacionais (AXELROD, 1997; LOPES, 2005; PROCÓPIO, 2010).

Não há na literatura um consenso sobre o que leva o ser humano a cooperar com seus pares, seja no trabalho, seja nas relações sociais informais. Todavia, entre os estudos e abordagens da temática, a importância da dinâmica da cooperação entre pessoas, povos, grupos, empresas, nações é ressaltada sob vários aspectos como fundamental para a existência e manutenção da humanidade (BOWLES; GINTIS, 2003; JESUS; TIRIBA, 2003; LOPES, 2005).

No sentido de facilitar o estudo da cooperação na perspectiva social e organizacional, Scopinho (2007) afirma, com a corroboração de outros estudos, que é necessário distinguir a cooperação do cooperativismo, como dois processos sociais distintos que não possuem, necessariamente, correspondência direta (ARAÚJO, 1982; CAMARGO, 1960; FLEURY, 1983; MAIA, 1985; PROCÓPIO, 2010; SCHIMIDT; PERIUS, 2003; SINGER, 2002).

Enquanto o cooperativismo, na visão de Camargo (1960) e Pinho (2004), trata-se de um movimento social ou uma doutrina que foca na preocupação política de

transformação social, sustentando a ideia de que a infraestrutura organizacional pode determinar mudanças na superestrutura social, a cooperação trata-se de uma ação social articulada, alinhavada por objetivos comuns visando a solução de problemas concretos.

Para Campos et al. (2003, p.25) “Cooperar é atuar junto, de forma coordenada, no trabalho ou nas relações sociais para atingir metas comuns. As pessoas cooperam pelo prazer de repartir atividades ou para obter benefícios mútuos”. Neste sentido, salienta-se também, a necessidade de se desvincular a ideia de cooperação da ideia de cooperativa.

Cooperativa é um modelo de estrutura organizacional, uma associação autogestionária de indivíduos, regida por princípios de igualdade no que se refere tanto à propriedade, como também a gestão e a repartição de recursos (CAMARGO, 1960; FLEURY, 1983; SCHIMIDT; PERIUS, 2003). Portanto, não possui correspondência direta com o ato de cooperar, que é uma ação social. Pode-se haver cooperação entre indivíduos de uma cooperativa, mas também há a possibilidade de não se cooperar, assim como em qualquer outra organização (CAMARGO, 1960; SCOPINHO, 2007).

Nesta perspectiva, há uma divisão teórica e conceitual entre os autores que abordam a temática, desde as abordagens mais clássicas até as abordagens mais recentes (JESUS; TIRIBA, 2003; PROCÓPIO, 2010). Tal divisão será abordada no tópico a seguir.

2.2.3 Cooperar é um ato racional ou espontâneo?

Bruni (2005), Camargo (1960) e Scopinho (2007) dividem o entendimento da cooperação em dois sentidos: (1) ação racional, construída racionalmente e desenvolvida no interior de organizações e grupos com base nas necessidades, influenciada muitas vezes pelos poderes das organizações; (2) ação espontânea, pré-existente as organizações, inerentes a determinados grupos pela sua cultura, tradição e costumes, calcadas na reciprocidade direta ou indireta.

Motta (1994) afirma que na sociedade em que vivemos a cooperação tem um valor positivo, aliado as ideias de espontaneidade, voluntarismo e tolerância. Há na sociedade um senso comum sobre a cooperação, que certo indivíduo coopera quando procura - voluntária e conscientemente - uma relação de cooperação, colaboração com outros, através de uma causa ou missão comumente aceita entre as partes.

No entanto, tal visão relacionada à cooperação como ação espontânea (2) não é compartilhada por boa parte dos teóricos sobre o assunto. Etzioni (1974) argumenta que a cooperação em uma organização social, pode ser obtida conforme o tipo de poder empregado pela administração central das organizações. Em sua visão em dado contexto organizacional os indivíduos podem estar cooperando sob pressão. Tal pressão pode ser oriunda de força física, latente ou mesmo manifesta.

Logo, Etzioni (1974) caracteriza a cooperação tipicamente encontrada em uma organização coercitiva, como a cooperação existente em uma prisão ou um campo de trabalho forçado. Dado os exemplos, refuta-se o conceito de que a cooperação acontece somente como ação espontânea e alinhada aos objetivos comuns de todo um determinado grupo de indivíduos. Entretanto, o modelo para explicar a cooperação proposto por Etzioni (1974), não se restringe a essa quebra do senso comum.

Alinha-se também ao pensamento de Marx (2006), no sentido de que ambos abordam a cooperação sob influência de planos organizacionais comuns, compartilhados entre indivíduos dentro de um mesmo processo produtivo, ou entre diferentes processos produtivos conectados entre si. Ou seja, a cooperação não acontece somente pelo fato de os indivíduos compartilharem objetivos comuns. Mas também, quando, após os mesmos indivíduos relacionarem os benefícios e os sacrifícios, as vantagens e desvantagens particulares de se colaborar com o plano organizacional, o resultado seja a decisão de cooperar com o plano central da organização (ETZIONI, 1974; MARX, 2006).

Nesse sentido, Marx (2006) é um dos teóricos que abordam a cooperação pela lógica da ação racional (1), influenciada pelas organizações e grupos. Como é da natureza de seus manuscritos, trata a cooperação diretamente relacionada ao trabalho e ao poder das organizações em manipular a força de trabalho aos seus objetivos econômicos. Afirma Marx: “Ao cooperar com outros, de acordo com um plano, desfaz-se o trabalhador dos limites de sua individualidade e desenvolve a capacidade de sua espécie” (Marx, 2006, p. 388). Tal abordagem se assemelha ao modelo de cooperação de Etzioni (1974), na medida em que se estabelece que o plano comum sob o qual se estrutura a cooperação dos indivíduos dentro de uma organização, pode ter um caráter meramente legitimatório, e o alcance da cooperação, está condicionado à manipulação, ao uso do poder.

Durkheim (2001) entende que esta integração social (cooperação) é um fenômeno que existe independentemente das consciências individuais. Ou seja, em sua

visão a cooperação seria o resultado “natural” da socialização, da institucionalização e da educação formal e informal sob as quais se desenvolve o indivíduo em uma sociedade. Neste caso, a cooperação não dependeria nem da ação racional (1) intencional de certo indivíduo que quer cooperar, nem da ação deliberada de um terceiro (poder organizacional) interessado em obter colaboração de um determinado grupo de pessoas.

Segundo o modelo de Durkheim (2001), há cooperação na sociedade, porque os indivíduos são conduzidos, através da moral, da cultura e das instituições, a agir de forma cooperativa. Durkheim (2001), em suma, refuta a divisão entre a cooperação racional e a cooperação espontânea e reflete assim, a falta de consenso teórico sobre a temática, o que reforça o fato de que a discussão proposta permanece em aberto (BOWLES; GINTIS, 2003; JESUS; TIRIBA, 2003; LOPES, 2005).

Na visão de Barnard (1979), por exemplo, as organizações são vistas como sistemas cooperativos parte de um sistema cooperativo informal maior, que chamamos de sociedade. Para Barnard (1979), a cooperação se justifica como um meio de se superar as limitações que restringem o que os indivíduos podem fazer e conseguir. Neste caso, para o autor, a cooperação é “artificialmente” obtida através de ações deliberadamente empreendidas pelo poder central das organizações sobre a atividade social ou, ainda, através da própria ação racional do indivíduo que decidiu cooperar.

Em contrapartida, na visão de Mayo (2003), a cooperação não depende nem de um esforço deliberadamente empreendido pelo poder organizacional, que agem no sentido de mobilizar esforços a um determinado objetivo específico, nem mesmo de uma ação puramente autônoma e racional tomada conscientemente por um indivíduo.

Para Mayo (2003), a cooperação está relacionada a simples existência de normas, hábitos, instituições e costumes sociais que modelam a ação humana. Ou seja, na visão do autor a cooperação é uma ação puramente espontânea (2).

Em síntese, as teorias e modelos sócio-organizacionais divergem sobre o que leva as pessoas a cooperarem, todavia, convergem para um mesmo sentido o de que a cultura, os hábitos, os valores, as tradições e os costumes são elementos importantes na dinâmica social da cooperação, assim como o poder das organizações e os interesses coletivos de grupos, são elementos fundamentais nessa análise, visto que os indivíduos vivem em uma sociedade e esta é constituída por um conjunto de instituições e organizações formais e informais (BARNARD, 1979; DURKHEIM, 2001; MAYO,

2003; MOTTA, 1994; PROCÓPIO, 2010). Essas instituições possuem um papel fundamental no ordenamento das interações sociais.

2.2.4 O papel das instituições na Cooperação e os modelos teóricos adotados

A cooperação é construída com base em interesses mútuos (GRASSI, 2006; VILPOUX, 2014). Tal interesse pode ser estabelecido pelo grau de dependência entre os atores envolvidos nessas interações, essa dependência entre os indivíduos é resultante também das instituições que ordenam essas interações e reduzem as incertezas quanto aos comportamentos individuais favorecendo a escolha pelo ato cooperativo (NORTH, 1990; STRACHMAN, 2002; VILPOUX, 2014).

Como afirma Mayo (2003), a cooperação está relacionada à existência de normas, hábitos e costumes sociais que modelam a ação humana. Para North (1990), este conjunto de normas, regramentos, hábitos e costumes são os aspectos informais das instituições, enquanto as leis, a constituição, os direitos são as regras formais.

Neste sentido, as instituições revelam-se como regras e padrões de comportamento e interações entre pessoas de uma sociedade, determinando também as diferentes formas de cooperação entre os indivíduos. A função fundamental das instituições desta maneira é manter o comportamento humano dentro dos limites, para assegurar a cooperação baseada em concessões e sacrifícios mútuos na busca de um objetivo coletivo compartilhado (NORTH, 1990; VILPOUX, 2014).

Destaca-se, desta forma, que um dos fatores fundamentais para a cooperação entre os indivíduos são as instituições, sejam elas formais ou informais. Desta maneira evidencia-se que as organizações, como agentes de mudança institucionais, podem ser capazes de afetar os níveis de cooperação entre seus membros (NORTH, 1990).

No entanto, mesmo com a possibilidade de ganhos mútuos com ações cooperativas os indivíduos podem deixar de cooperar por uma série de fatores. Tais fatores estão relacionados aos custos e os riscos envolvidos nessas interações/transações (VILPOUX, 2014, WILLIAMSON, 1996).

Para Coleman e Zylbersztajn (2013), há vários modelos teóricos que tentam facilitar e ordenar a compreensão dos motivos que levam à cooperação mesmo com os custos, riscos e incertezas inerentes a essas interações. Os autores utilizam sete ângulos distintos para o tratamento da temática:

(a) “cooperação como um jogo” que enfatiza a reputação e a aprendizagem por interações frequentes e repetidas;

(b) “*trust* e cooperação” que enfatiza a confiança e os sistemas sociais;

(c) “cooperação e incentivos” que enfatiza as relações entre os agentes, o compartilhamento de riscos e o monitoramento das ações;

(d) “cooperação e instituições” que enfatiza o papel das instituições formais e informais no ordenamento das interações;

(e) “cooperação e custos de transação” que enfatiza os custos inerentes às transações e a dependência entre agentes;

(f) “cooperação e custos de mensuração” que enfatiza as possibilidades de se mensurar os atributos a serem transacionados, e

(g) “cooperação e recursos estratégicos” que enfatiza as sinergias entre os recursos das firmas.

Neste estudo optou-se por trabalhar conjuntamente com dois modelos distintos: o modelo de Vilpoux (2014) que contempla aspectos relacionados aos ângulos (d) e (e), essenciais para a proposta deste estudo, conjuntamente com o modelo de regras para a evolução da cooperação de Nowak (2006), que aborda na perspectiva da biologia evolutiva, aspectos relacionados aos ângulos (a), (b) e (c).

Desta forma, conforme exposto nos tópicos a seguir, pretende-se abordar a cooperação a partir das condições necessárias a sua existência que emergem dos modelos teóricos adotados.

2.2.5 Cooperação a partir de arranjos institucionais

Determinada a importância das instituições para a “viabilidade” da cooperação, um dos modelos teóricos que organizam essa dinâmica, tratando de fatores necessários para a ação cooperativa, é o modelo de Vilpoux (2014). Neste modelo o autor utiliza os arranjos institucionais que são formas de organizar e ordenar as interações e transações entre indivíduos formalmente ou informalmente, como no caso as interações cooperativas. O modelo analítico contempla alguns elementos e aspectos que levam os atores envolvidos nessas interações a optar por ações coletivas e cooperativas ao invés de ações isoladas:

- (1) Transações frequentes e regulares;
- (2) Arranjos institucionais que minimizem a incerteza;
- (3) Relações de dependência entre os atores;
- (4) Garantias Alternativas;

Na compreensão destes arranjos institucionais cooperativos o autor também utiliza a teoria da economia dos custos de transação (ECT) proposta por Williamson (1985), onde a relação entre as partes, no caso as interações/transações entre atores, são prejudicadas pela existência da racionalidade limitada¹ e oportunismo² dos indivíduos.

A existência destes fatores faz com o que a incerteza seja inerente às transações. Deste modo, características como a especificidade dos ativos³ transacionados, a frequência com que acontecem tais transações e o nível de incerteza quanto às mesmas influenciem na escolha e construção de arranjos institucionais (VILPOUX, 2014, WILLIAMSON, 1996).

A frequência com que ocorrem as transações está relacionada com a recorrência ou a regularidade das mesmas. A ocorrência repetida de uma transação dá origem à reputação, que leva conseqüentemente a níveis mais baixos de oportunismo. Por outro lado, a incerteza está relacionada com a disponibilidade de informação entre as partes envolvidas e o comportamento oportunista dos indivíduos, enquanto a especificidade dos ativos representa os custos provenientes da impossibilidade de outra alocação alternativa para o ativo a ser transacionado (VILPOUX, 2014, WILLIAMSON, 1996).

Aliado a estes constructos teóricos oriundos da ECT, Vilpoux (2014) incorporou a importância das instituições no regramento e ordenamento destas transações (inclusive dos arranjos cooperativos) e também a noção de interdependência entre os atores. Deste modo, as transações frequentes e duráveis favorecem o desenvolvimento de valores comuns, normas, códigos de comportamento e padrões que passam a ser socialmente aceitos, aprendidos e compartilhados. Tais valores comuns, experiências passadas e regras aceitas compartilhadas, dão origem às instituições informais, que permitem a realização de transações com base na confiança (OSTROM, 2000).

¹ A ideia de **racionalidade limitada** deriva do conceito de Simon (1991) de que os indivíduos são intencionalmente racionais, porém, o são de forma limitada. Sendo limitados em suas habilidades cognitivas os contratos em transações são falhos possibilitando ações oportunistas.

² O **oportunismo** foi definido por Williamson (1985) como uma ação intencional em que os agentes econômicos buscam os seus próprios interesses nas transações, agindo em benefício próprio aproveitando-se de lacunas ou omissões contratuais em detrimento dos parceiros.

³ A **especificidade dos ativos** é caracterizada por investimentos específicos que não podem ser reempregados sem sacrifício do seu valor produtivo, caso as transações sejam interrompidas ou encerradas prematuramente.

Como a cooperação é uma interação que visa benefícios mútuos, as relações de dependência se baseiam no fato de que um ator é dependente do outro para atingir seus objetivos, caso contrário, os atores preferem agir sozinhos e economizar nos custos transacionais (VILPOUX, 2014).

Para o mesmo autor, devido à necessidade de interagir com os outros atores para alcançar seus objetivos, o ator procura escolher o arranjo institucional que lhe dá maior satisfação. Deste modo se houver um alto grau de dependência entre as pessoas, as mesmas evitarão ações isoladas sem a cooperação entre seus pares.

No entanto, somente a dependência entre os indivíduos não explicam completamente a opção por arranjos institucionais cooperativos. Quando os ativos a serem transacionados são muito específicos o risco de haver custos irrecuperáveis inerentes às transações, só pode ser minimizado com garantias (VILPOUX, 2014, WILLIAMSON, 1996).

Essas garantias podem surgir de instituições formais, com contratos e legislações, todavia as dificuldades na execução de contratos e questões relacionadas com o cumprimento das leis podem permitir a utilização de garantias informais alternativas (OSTROM, 2000; VILPOUX, 2014).

Desta forma, Vilpoux (2014) trata a cooperação pela perspectiva da nova abordagem institucional e da sociologia econômica, fornecendo um arcabouço teórico robusto para a discussão proposta neste estudo, visto que enxergar condições e fatores necessários para a existência da cooperação entre os indivíduos é o cerne da proposição do compartilhamento de conhecimento como ação cooperativa entre indivíduos.

Com a finalidade de complementar o entendimento dos fatores que possibilitam a existência da cooperação e o conseqüente compartilhamento de conhecimento facilitado entre os indivíduos, o tópico a seguir trata a cooperação sob a perspectiva da biologia evolutiva, com os fatores necessários para a evolução da cooperação, dando ênfase para o modelo teórico de Nowak (2006).

2.2.6 A Evolução da Cooperação

Ao ampliar-se a noção de cooperação para além da humanidade, percebe-se que a cooperação faz parte da existência de todas as formas de vida do planeta, seja nos seres vivos mais primitivos até os mais complexos (NOWAK, 2006). Os genomas, as células, os organismos multicelulares, os insetos e a própria sociedade humana, a

existência de todos é baseada em ações cooperativas (BOWLES; GINTIS, 2003; NOWAK; SIGMUND, 2005).

A cooperação nesse sentido significa que seres vivos mesmo os de perfil egoísta ou oportunista, por alguma razão, renunciam alguma parte do seu potencial reprodutivo para ajudar uns aos outros (NOWAK, 2006; LEHMANN; KELLER, 2006). Deste modo, a cooperação evidencia-se como fundamental para a vida no planeta.

Todavia, a proeminente seleção natural das espécies leva a concorrência e a competição, o que de certa forma torna o contexto da vida no planeta uma corrida biológica em busca da manutenção de seu material genético, a manutenção de uma determinada espécie, o prosseguimento de sua linhagem (BOWLES; GINTIS, 2003; EGAS, 2013; EGAS; RIEDL, 2008). Tal fato se contrapõe a dinâmica da cooperação, deste modo num ambiente competitivo que favorece o comportamento individual perante o coletivo, a cooperação para evoluir necessita de certas condições e fatores que influenciem, mesmo nos seres com comportamento mais egoísta, o altruísmo, a capacidade de cooperar com outros indivíduos (AXELROD; HAMILTON, 1981; NOWAK; SIGMUND, 2005; TRIVERS, 1971).

Procurando a melhor compreensão para este dilema, Axelrod e Hamilton (1981), alinharam a ênfase darwinista na vantagem individual promovida pela seleção natural, com a teoria dos jogos. Estabeleceram assim, condições em que a cooperação baseada na reciprocidade pode evoluir. O elemento fundamental para a evolução da cooperação para os autores está na quantidade e frequência de interações entre os indivíduos. As interações contínuas em quantidades indefinidas é uma condição sob a qual a cooperação pode surgir.

O problema é que em um mundo de incondicional oportunismo e comportamento não altruísta, um único indivíduo que oferece cooperação não pode prosperar, a menos que, haja outros indivíduos em torno do mesmo, que irão retribuir o ato de cooperação (AXELROD; HAMILTON, 1981; NOWAK; SIGMUND, 2005).

Deste modo, outro pressuposto para a existência da cooperação é a existência de grupos de indivíduos discriminadores, ou seja, que repudiem comportamentos oportunistas e primem pelo altruísmo. Contanto que essas pessoas tenham pelo menos uma pequena proporção de suas interações uns com os outros, a evolução da cooperação pode acontecer (AXELROD; HAMILTON, 1981; BOWLES; GINTIS, 2003; EGAS, 2013; EGAS; RIEDL, 2008; NOWAK; SIGMUND, 2005).

Uma vez que a cooperação baseada na reciprocidade se estabelece numa população, ela não pode ser superada por um conjunto de indivíduos que tentam explorar os outros (AXELROD; HAMILTON, 1981; LEHMANN; KELLER, 2006). Evidencia-se, portanto, o papel crucial da frequência contínua de interações entre os atores de um determinado contexto, para a existência da cooperação. Essas interações contínuas são baseadas em reciprocidade, ou seja, se positivas para os cooperadores, geram confiança e a confiança trás aos atores uma reputação (LEHMANN; KELLER, 2006).

Tal reputação quando conhecida por um determinado grupo, onde o comportamento discriminatório ou punitivo existe, leva a evolução da cooperação, no caso de a reputação ser positiva. Por outro lado, também leva a existência de punições aos comportamentos egoístas e oportunistas (AXELROD; HAMILTON, 1981; LEHMANN; KELLER, 2006).

Vale salientar neste caso, que a existência de informações trocadas entre os pares permitem uma melhor opção de escolha do que um palpite aleatório quanto à possibilidade de um determinado indivíduo se comportar cooperativamente em interações frequentes (LEHMANN; KELLER, 2006).

Entretanto, não há como garantir que o relacionamento, as interações, entre os atores de um determinado contexto sejam frequentes e infinitos. Neste caso, apesar de a frequência de interações, a formação de grupos, a procura pela reciprocidade, sejam elementos chave para a evolução da cooperação, não explicam por completo a existência da mesma num ambiente cada vez mais concorrido e competitivo (BOWLES; GINTIS, 2003).

Na busca por uma explicação mais abrangente e completa, e pela ordenação dos principais fatores, elementos e regras que suportem a evolução da cooperação e do comportamento altruísta, Nowak (2006), estabeleceu um modelo teórico com as cinco regras para a evolução da cooperação:

(1) Seleção de Parentesco: a interação se dá nesse caso, entre indivíduos que partilham de certo nível de parentesco, ou seja, compartilham de um mesmo material genético. Visto que a seleção natural leva a necessidade de se perpetuar a espécie, reproduzir os genes, gerar descendentes, a cooperação pelo grau de parentesco é evolutivamente vantajosa (NOWAK; SIGMUND, 2005; ORLOVE, 1975).

A seleção de parentesco, portanto, entre o indivíduo que coopera com o que se beneficia é uma das regras para a cooperação. Tal regra foi equacionada por Hamilton (1964), com uma fórmula em que o ato de cooperar é evolutivamente vantajoso quando o coeficiente de parentesco (o grau de relação entre o indivíduo que coopera com o que se beneficia) for maior do que a razão entre o custo para o que coopera e o benefício para quem recebe a cooperação. Este “cálculo” do custo benefício é o que a biologia evolutiva chama de reciprocidade, e a reciprocidade pode ser direta ou indireta (AXELROD; HAMILTON, 1981; NOWAK; SIGMUND, 2005).

(2) Reciprocidade Direta: A reciprocidade direta neste caso é quando as interações ocorrem entre os mesmos indivíduos e a cooperação pode evoluir pela reciprocidade de um ato de cooperação. Ou seja, se determinado ato de cooperação dá um retorno benéfico para o cooperador, a cooperação entre os mesmos perdura. Se o ato de cooperação não é recíproco, ou seja, o receptor do ato tem um comportamento oportunista ou egoísta, a falta de cooperação é punida e as relações são interrompidas (AXELROD; HAMILTON, 1981; NOWAK; SIGMUND, 2005; TRIVERS, 1971). A reciprocidade entre cooperador e receptor é a segunda regra para a evolução da cooperação.

Sendo assim, o comportamento altruísta ou egoísta dos indivíduos em interações frequentes cria uma reputação, esta reputação dá margem para a terceira regra da evolução da cooperação, a chamada reciprocidade indireta (NOWAK; SIGMUND, 2005).

(3) Reciprocidade Indireta: a reciprocidade indireta depende de interações entre indivíduos diferentes em ocasiões diferentes, portanto, se baseará na reputação destes indivíduos, ou seja, nas ações altruístas ou oportunistas com outros indivíduos em outras interações (NOWAK, 2006). Desta maneira, a habilidade não só de reconhecer outros indivíduos, mas de se comunicar, torna-se fundamental.

Este processo pode levar a evolução da inteligência social e o desenvolvimento de uma linguagem de comunicação. A reputação passa a ser o ingrediente que move as interações e a habilidade de comunicar e identificar reputações passa a ser essencial neste contexto (AXELROD; HAMILTON, 1981; LEHMANN; KELLER, 2006). Deste modo, esta habilidade dá espaço à reunião de indivíduos cooperadores e a formação destes grupos gera a quarta regra da evolução da cooperação, a reciprocidade em rede.

(4) Reciprocidade em Rede: nas situações em que as populações são diversificadas, ou seja, em que os indivíduos têm basicamente a mesma chance de interagir uns com os outros, os oportunistas ou individualistas tendem a se proliferar mais do que os cooperadores, por que ganham benefícios sem arcar com os custos (AXELROD; HAMILTON, 1981; NOWAK; SIGMUND, 2005). Desta forma, os individualistas ou oportunistas, favorecidos pela seleção natural, acabam por dominar a população, reduzindo a aptidão média de cooperação da população total. Porém, a maioria das populações exibe certa estruturação, com limites e conexões únicas, que limita os tipos de interação e com quem cada indivíduo pode interagir. Esta estruturação pode ser espacial, nos casos mais simples, mas também pode assumir a forma de uma rede mais complexa de interações sociais (NOWAK, 2006).

Considerando que uma determinada população é composta por cooperadores simples e desertores, sem qualquer complexidade estratégica, um cooperador paga um determinado custo ou sacrifício, por cada vizinho (receptor) que recebe um benefício. Oportunistas não pagam custos, logo os seus vizinhos não recebem nenhum benefício. Nesse cenário, os cooperadores podem prevalecer, ao formarem *clusters* nesta rede de interações, onde se ajudam mutuamente e a cooperação evolui (BOWLES; GINTIS, 2003; EGAS, 2013; EGAS; RIEDL, 2008; NOWAK; SIGMUND, 2005). A formação destes *clusters* de cooperadores, dentro de uma rede de interações, evidencia a quinta regra para a evolução da cooperação - a seleção de grupos.

(5) Seleção de Grupos: a seleção natural atua não apenas sobre indivíduos, mas também sobre os grupos. A ideia principal é que um determinado grupo de cooperadores pode ser mais bem sucedido do que um grupo de oportunistas. Há concorrência entre indivíduos na corrida biológica por perpetuação dos genes, mas também há concorrência entre os grupos, pois alguns grupos crescem com maior velocidade e dividem-se com maior frequência do que outros. Em particular, os grupos de cooperadores crescem mais rapidamente do que os grupos de oportunistas, mas em qualquer grupo misto, desertores reproduzem-se mais rápido do que os que cooperam (LEHMANN; KELLER, 2006; NOWAK, 2006).

Neste sentido, há uma seleção de grupo em dois níveis, dentro dos grupos e entre grupos. Esta seleção multi-níveis, favorece a perpetuação de cooperadores e do

comportamento altruísta, que protege os grupos de cooperadores (NOWAK; SIGMUND, 2005).

Percebe-se desta forma que o modelo teórico de evolução da cooperação de Nowak (2006) apesar de ser oriundo da biologia evolutiva, se encaixa e reforça em muitos pontos o modelo teórico de Vilpoux (2014). Dentre os pontos, pode-se destacar a necessidade de interações frequentes e duradouras para a efetividade da cooperação entre as pessoas. Essa frequência de interações gera padrões de comportamento e estabelece relações de confiança, que por sua vez criam uma reputação.

O padrão destas interações é ordenado pelas instituições criadas pelas múltiplas seleções de grupo que acontecem nas diferentes interações coletivas, que por consequência, oferecem garantias que minimizam as incertezas e punem o oportunismo. Sendo a própria confiança uma espécie de garantia (NOWAK, 2006; VILPOUX, 2014).

Um ato de cooperação é efetivado se a percepção dos custos do ato por parte dos indivíduos for menor do que os benefícios a serem alcançados isoladamente. Desta maneira, a dependência entre os indivíduos de determinado grupo de pessoas garante que uma possibilidade de ação oportunista e isolada seja combatida pelo próprio grupo a partir da reputação existente de interações anteriores.

Outro ponto convergente entre os modelos é a reciprocidade das interações cooperativas. A existência de reputação e dependência entre indivíduos como facilitadores das ações de cooperação são complementadas pela busca por reciprocidade. Seja entre os próprios envolvidos na interação, seja entre o grupo de indivíduos que interagem em suas redes sociais (NOWAK, 2006; VILPOUX, 2014).

A conjunção destes modelos possibilita uma abordagem da cooperação tanto na dimensão individual como na coletiva, além de trazer a complexidade da cooperação desde a sua origem celular, animal, grupal até os diferentes arranjos, redes e ordenamentos da sociedade humana. A partir do arcabouço teórico apresentado quanto à cooperação, o tópico adiante tratará do compartilhamento de conhecimento sob a forma de ação cooperativa.

2.2.7 Uma visão cooperativa do Compartilhamento de Conhecimento

Ao compartilhar seu conhecimento o indivíduo considerado como a fonte de conhecimento está disponibilizando um ativo intangível para um ou mais indivíduos

receptores deste conhecimento, logo está desempenhando uma interação social que, sendo uma espécie de transação, está vulnerável a custos, riscos e incertezas, mesmo que mínimos e irrelevantes (HENDRIKS, 1999; SZULANSKI, 2000; WILLIAMSON, 1996; RITCHER, 2001).

Assim, ao compartilhar um conhecimento que tenha grande utilidade em alguma atividade específica dentro das organizações, a fonte do conhecimento a ser partilhado está cooperando com o receptor na medida em que se não houvesse algum benefício nesse ato, o mesmo não estaria propenso a efetivá-lo (LIN et al., 2012; SALIM et al., 2011; SORDI et al., 2014)

Tais benefícios percebidos podem ser de naturezas variadas como na reciprocidade do ato em uma oportunidade futura, um incentivo monetário em troca do conhecimento partilhado ou mesmo outro conhecimento a ele útil dentro do mesmo contexto. Assim como no caso dos benefícios percebidos, os custos podem ter múltiplas naturezas como o receio em expor um ativo intangível valioso, o tempo gasto no compartilhamento ou a falta de reciprocidade do ato por parte dos receptores do conhecimento, o oportunismo (IPE, 2003; YUSOF et al., 2012; SORDI et al., 2014).

Por outro lado, os receptores também podem perceber custos e benefícios em receber o conhecimento partilhado pelas fontes. Pode-se categorizar como custos envolvidos na recepção: o tempo utilizado, o risco de inutilidade do conhecimento, a dificuldade em absorver e interpretar o conhecimento, a distância entre fonte de receptor ou a falta de confiança no uso do conhecimento depois de aprendido. Em contrapartida, benefícios como ganhos advindos do usufruto dos novos conhecimentos, *status* almejado com determinado conhecimento ou mesmo as possibilidades de ganhos monetários com a aquisição de novos conhecimentos podem ser determinantes para a efetiva partilha de conhecimento entre esses indivíduos (LIN et al., 2012; SALIM et al., 2011; WANG; NOE, 2010; YUSOF et al., 2012).

Desta forma, mesmo com a utilização de repositórios de conhecimento, tecnologias de informação e outras oportunidades facilitadas de compartilhamento, se não houver cooperação entre as partes, o compartilhamento de conhecimentos essenciais para as organizações não irá acontecer com efetividade (HENDRIKS, 1999; SORDI et al., 2014).

Neste sentido, a motivação a compartilhar conhecimento estará relacionada aos custos e benefícios percebidos pelos envolvidos e conseqüentemente a disponibilidade de cooperação dos mesmos, através de interesses comuns mesmo que por objetivos

distintos. Sob essa perspectiva, as barreiras ao compartilhamento são custos do ato de cooperação, enquanto os fatores influentes sejam organizacionais, individuais ou tecnológicos são os pontos relacionados à minimização destes custos e a maximização dos benefícios percebidos.

Sob a perspectiva de um ato de cooperação o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos inseridos em organizações, pode ser analisado à luz dos modelos teóricos de cooperação discutidos no presente estudo, sem, contudo, eliminar as características peculiares a esse processo.

Se existentes as condições necessárias para a cooperação entre os atores, com a percepção de maiores benefícios do que custos por parte dos envolvidos no ato de compartilhamento de conhecimento, tal compartilhamento poderá ser devidamente efetivado. Destarte, a proposição do modelo de análise será baseada nessa perspectiva conforme explicito no capítulo correspondente a metodologia.

3 METODOLOGIA

Neste tópico, serão apresentadas detalhadamente as etapas do método concebido para o alcance dos objetivos do presente estudo. Primeiramente, a pesquisa foi dividida em duas etapas, (1) a primeira consiste na proposição de um modelo de análise para o compartilhamento de conhecimento (Proposta do Modelo de Análise). (2) A segunda parte consiste aplicação do modelo ao sujeito de pesquisa escolhido (Aplicação do Modelo de Análise).

3.1 ETAPA 1: PROPOSTA DO MODELO DE ANÁLISE

A proposta do modelo de análise emergiu da revisão teórica aplicada quanto à temática, sob a perspectiva dos modelos teóricos de cooperação utilizados na abordagem do compartilhamento de conhecimento como ação cooperativa.

Após a reunião de artigos e livros presentes em bases de dados nacionais e internacionais, todo o material foi dividido e classificado em relação a sua pertinência para a proposta do estudo. Posteriormente, dentre os estudos classificados entre os mais relevantes aos objetivos deste trabalho, foram selecionados os manuscritos com maior ênfase ao propósito do modelo e que abrangessem o maior número de aspectos referentes às temáticas: compartilhamento de conhecimento e cooperação.

Por fim, o arcabouço teórico resultante foi sintetizado buscando a representação dos principais elementos a serem analisados quanto ao compartilhamento de conhecimento sob a perspectiva adotada no estudo. Sendo assim, a primeira parte da metodologia classifica-se como:

(a) Quanto aos objetivos: Exploratória. Pois para o alcance dos objetivos dimensionados foi necessário uma maior familiarização com um assunto pouco conhecido ou pouco explorado (GIL, 2010), como é o caso do processo de compartilhar conhecimento articulado às ações cooperativas, sobretudo, com a abordagem utilizada.

(b) Quanto aos dados da pesquisa: Qualitativa. Já que para a proposição do modelo de análise optou-se pela busca do entendimento dos fenômenos através da junção entre as teorias, modelos e abordagens existentes na literatura, de forma a atribuir significados e interpretar tais fenômenos a partir de suas respectivas subjetividades (GIL, 2010).

(c) Quanto aos procedimentos a se utilizar: Bibliográfica. Visto que a pesquisa foi elaborada a partir de materiais publicados (artigos e livros) pertinentes às temáticas abordadas (GIL, 2010). A partir da reunião e discussão destas diferentes teorias e abordagens encontradas na bibliografia pesquisada, elaborou-se um modelo de análise.

(d) Quanto às fontes de pesquisa: Teórica. Nesta etapa de proposição de um modelo de análise foram utilizadas fontes teóricas que tentam explicar através de diferentes métodos, modelos e abordagens os fenômenos estudados (GIL, 2010).

Posteriormente o modelo proposto foi discutido e testado conforme exposto no tópico a seguir.

3.2 ETAPA 2: APLICAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE

Neste tópico, serão apresentados os itens relacionados à segunda etapa da pesquisa (Aplicação do Modelo Proposto): Tipologia de Pesquisa, Sujeitos da Pesquisa, Coleta de Dados, Categorias de Análise, Tratamento e Análise dos Dados e Desdobramentos e Agenda.

3.2.1 Tipologia de Pesquisa

Visando o alcance dos desígnios propostos no estudo, a aplicação do modelo é uma pesquisa, em relação aos objetivos, descritiva e explicativa, descrevendo os resultados alcançados quanto aos elementos de análise do modelo e explicando, interpretando as características encontradas no objeto de estudo e os possíveis significados destes resultados (GIL, 2010).

Quanto aos dados da pesquisa a aplicação, assim como o modelo, utilizou dados qualitativos. Sem, contudo, restringir o uso de dados quantitativos para o apoio as informações quando necessário. Em relação aos procedimentos a se utilizar na aplicação, trata-se de uma pesquisa documental, com fontes de pesquisa de campo.

A pesquisa utilizou também a observação direta. Trata-se de uma técnica utilizada na realização de uma pesquisa de campo, onde o entrevistador pode realizar uma observação direta de uma maneira informal durante o período em que efetua as

entrevistas (YIN, 2010). O autor menciona que assim é possível a obtenção de informações adicionais que auxiliam na análise dos dados, permitindo a compreensão do contexto e do fenômeno objeto do estudo. Como se trata da aplicação de um modelo, no que tange aos seus fins, a pesquisa foi do tipo: aplicada (GIL, 2010).

3.2.2 Sujeitos da Pesquisa

Como o objeto do modelo analítico são organizações inseridas no contexto do agronegócio, optou-se por aplicar a pesquisa com colaboradores e gestores de um gastrobar⁴ de pequeno porte localizado na cidade de Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul. A opção pelo sujeito de pesquisa justifica-se pelo acesso facilitado a rotina, materiais e documentos, pela disponibilidade em participar do estudo e, principalmente, pelo fato de o estabelecimento ser o elo final de várias cadeias produtivas, além de agregar valor em seus produtos através de conhecimentos específicos.

Em complemento, foi entrevistado um produtor (identificado como o único fornecedor a qual o gastrobar não mantém um relacionamento apenas mercantil) fornecedor do estabelecimento focalizado na pesquisa e também foram reunidas informações do elo consumidor através das redes sociais, sites especializados, relatórios da empresa e da observação direta. Deste modo foi possível a investigação do compartilhamento de conhecimento não só dentro da própria organização, como também nas relações do objeto com os elos anteriores (fornecedores) e posteriores (consumidores).

Inicialmente foi feito contato via e-mail com um dos sócios proprietários do estabelecimento, solicitando a autorização para a realização da pesquisa assim como uma data para uma entrevista inicial. Durante essa entrevista inicial foi destacado pelo pesquisador, os objetivos, metodologia e escopo de pesquisa.

Nesta mesma entrevista inicial, houve os agendamentos das entrevistas e visitas a serem feitas ao gastrobar, conforme a disponibilidade dos entrevistados. Ao observar-se a estrutura divisional do objeto, optou-se pela entrevista com ambos os sócios do estabelecimento que respondem por várias atividades dentro das rotinas do gastrobar,

⁴ Os **gastrobares** são estabelecimentos que unem os conceitos de bar e restaurante na tentativa de servir pratos da “alta cozinha” com preços mais acessíveis.

assim como um entrevistado de cada setor do estabelecimento, conforme disponibilidade em atender ao pesquisador durante as visitas. Salienta-se que o gastrobar é dividido em setores: “Gestão”, “Atendimento”, “Cozinha” e “Bar”. Logo, além dos gestores, foram entrevistados outros três colaboradores, sem escolha prévia.

Quanto à entrevista com o fornecedor a mesma foi feita por telefone, após agendamento prévio a partir de contato dos proprietários do gastrobar. A entrevista também foi transcrita e as informações analisadas juntamente com os demais dados oriundos de outras fontes de evidências. Durante as visitas, interagiu-se com alguns clientes de maneira aleatória e as anotações sobre essas interações foram adicionadas aos dados oriundos da observação direta, como forma de complementar as possíveis evidências encontradas.

Vale destacar que foi preservado o anonimato dos respondentes, pois foram atribuídas letras e números para cada entrevista transcrita. Essa atribuição de letras e números foi totalmente aleatória, sendo assim, a codificação utilizada não possui vínculo algum com os nomes dos entrevistados, tampouco com a ordem das entrevistas.

3.2.3 Coleta de Dados

Na coleta de dados foram utilizadas fontes primárias – com a utilização das entrevistas aplicadas com os sujeitos da pesquisa e observação direta - e fontes secundárias – por intermédio de pesquisa documental, registros internos (YIN, 2010).

As entrevistas foram semiestruturadas, levando-se em consideração os tópicos relacionados ao modelo de análise proposto. Já a pesquisa documental foi feita utilizando registros internos, materiais e relatórios do estabelecimento, objetivando complementar os dados e informações resultantes das entrevistas e da observação direta.

Salienta-se que, conforme o Apêndice B, os entrevistados assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido, autorizando a utilização dos dados.

Um pré-teste do instrumento de pesquisa foi aplicado em julho de 2014 com um dos sócios para melhor avaliação do questionário quanto à adequação aos objetivos do estudo e nenhuma alteração significativa foi feita. Durante os meses de Julho e Agosto, o pesquisador visitou o estabelecimento como cliente. Após a validação do instrumento no pré-teste e as observações das visitas como cliente, ainda no mês de agosto, foram

feitas as entrevistas com os demais participantes, em horários e dias totalmente aleatórios dependendo da disponibilidade dos entrevistados e respeitando a rotina do estabelecimento. Todas as cinco entrevistas foram feitas no próprio estabelecimento, em momentos em que os envolvidos não estavam cumprindo suas rotinas e sem o acompanhamento de mais nenhum indivíduo com exceção do pesquisador e de seu auxiliar.

O instrumento de pesquisa utilizado nas entrevistas foi um formulário semiestruturado (Apêndice A), a qual serviu como guia para as entrevistas, mas não restringiu as possíveis questões circunstanciais. A entrevista complementar com o produtor foi por telefone e buscou evidenciar o relacionamento existente entre o produtor e o gastrobar a partir dos dados coletados, não possuindo qualquer estrutura pré-definida quanto aos questionamentos.

O conjunto final dos dados foi formado pelas observações acerca das visitas e entrevistas, as informações acessadas nos documentos e materiais disponibilizados e os dados resultantes das entrevistas. Todas essas informações foram tratadas e ordenadas conforma as categorias de análise utilizadas.

3.2.4 Categorias de Análise

As categorias de análise utilizadas foram os elementos indicados pelo modelo de análise proposto quanto ao compartilhamento de conhecimento como ação social de cooperação:

- Características do Conhecimento a ser compartilhado;
- Motivações para Compartilhar;
- Barreiras ao Compartilhamento;
- Características do Ambiente Organizacional;
- Condições para existência de Cooperação;
- Oportunidades para o Compartilhamento.

Destas categorias de análise provenientes do modelo proposto, foi possível identificar evidências das seguintes variáveis:

✓ Características do Conhecimento a ser compartilhado:

Utilidade, Tipo, Fontes, Valor e Qualidade;

✓ Motivações para Compartilhar:

Pretensão em compartilhar, Custos e benefícios percebidos, Confiança, Capacidades de exposição e absorção e Recompensas e Incentivos ao compartilhamento;

✓ Barreiras ao Compartilhamento:

Capacidade de Retenção e Absorção de Conhecimentos, Empatia entre fontes e destinatários, Ambiguidade Causal, Motivação pessoal a compartilhar, Falta de Confiança, Tendência a evitar conflitos, Resistência em Compartilhar, Falta de Tempo, Medos relacionados aos riscos de compartilhar, Diferenças de níveis de experiências entre fontes e receptores, Habilidades de comunicação, Diferenças de idade, gêneros, níveis de ensino, Falta de Reconhecimento, Diferenças culturais ou de origem étnica, Estruturas Organizacionais inadequadas, Cultura hostil ao compartilhamento, Distância entre fonte e receptor, Burocracia, Hierarquização Excessiva, Ausência de iniciativas estratégicas, Falta de liderança, Escassez de espaços formais e informais para o compartilhamento, Falta de recompensas e sistemas de reconhecimento, Escassez de infraestrutura de apoio ao compartilhamento, Falta de apoio da gestão, Alta competitividade interna, Problemas de *layout* e comunicação, Tamanho das equipes e unidades de negócio, Recursos Tecnológicos, Linguagem, Falta de integração dos sistemas de TI, Falta de apoio técnico, Expectativas irrealistas quanto ao sistema, Incompatibilidades entre as necessidades e o que os sistemas de TI oferecem, Relutância em uso das tecnologias e Falta de formação e treinamento;

✓ Características do Ambiente Organizacional:

Normas Subjetivas, Visões Compartilhadas, Hierarquia, *Layout*, Processos, Interações Sociais, Pessoas Chave, Políticas, Treinamento, Lideranças, Apoio da Gestão, Controle e Recompensas e Incentivos;

✓ Condições para existência de Cooperação:

Interações frequentes e duradouras, Reciprocidade direta e indireta, Relações de dependência entre os indivíduos, Seleção de grupo, Arranjos institucionais, Garantias alternativas e Reciprocidade em rede;

✓ Oportunidades para o Compartilhamento:

Canais de Relacionamento formais e informais, Plataformas de interação formais e informais (físicas), Plataformas de interação formais e informais (virtuais) e Canais Intencionais de Aprendizagem formais e informais.

3.2.5 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados resultantes das entrevistas, observação direta e pesquisa documental foram tratados com a utilização do software *Weft QDA*, versão 1.0.1, que serviu de apoio para as análises qualitativas feitas a partir das categorias de análise oriundas do modelo de análise proposto. O software possibilita a criação de categorias e com seu sistema de busca auxilia a organizar os dados de diferentes arquivos, dividindo-os conforme as categorias criadas, facilitando as análises.

Os dados foram analisados conjuntamente, na busca de evidências quantos as variáveis de cada elemento de análise do modelo, com o objetivo de apresentar um panorama das questões relativas ao compartilhamento de conhecimento no objeto de estudo, sob a perspectiva adotada no estudo.

Os resultados alcançados a partir da metodologia descrita serão tratados no tópico a seguir. No entanto, ao final deste capítulo, optou-se por apresentar um esquema metodológico, conforme Figura 4, que explicita de maneira sintetizada todos os passos da metodologia utilizada.

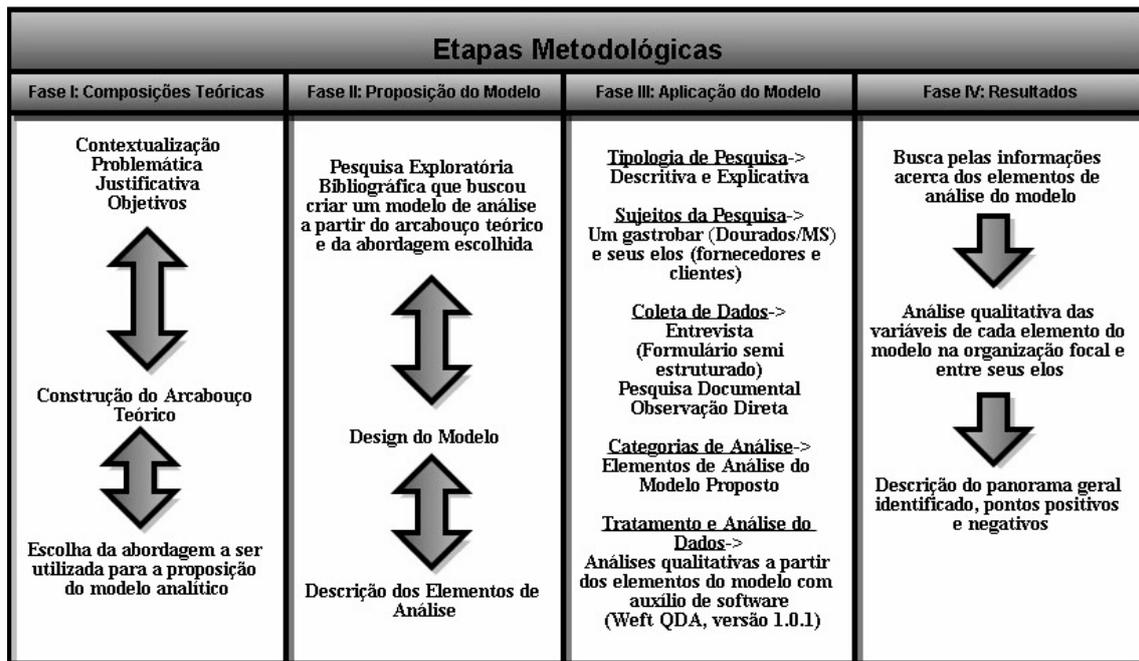


Figura 4: Esquema Metodológico
Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para o alcance dos objetivos apresentados, os resultados foram divididos em duas partes: (a) primeiramente, os resultados referentes ao modelo de análise proposto, a descrição de suas especificidades e características. (b) Posteriormente, os resultados da aplicação do modelo no objeto de estudo e as inferências resultantes desta aplicação.

Destarte, nesta seção serão descritos os elementos e a dinâmica de análise do modelo proposto assim como o perfil dos entrevistados membros das organizações pesquisadas e as demais fontes de informação utilizadas. No intuito de esclarecer e reforçar as interpretações, no decorrer das análises, foram incluídas partes dos depoimentos fornecidos pelos entrevistados.

4.1 O MODELO DE ANÁLISE

O modelo de análise, baseado no arcabouço teórico resultante da revisão bibliográfica, apresenta seis elementos principais a serem analisados quanto ao compartilhamento de conhecimento em organizações e entre organizações, conforme Figura 5.



Figura 5: Elementos do Modelo de Análise
Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

É importante destacar que estes elementos apresentam interfaces que se complementam na compreensão do compartilhamento de conhecimento. Conforme apresentado na Figura 6, o conjunto destes elementos faz parte de um sistema onde as

“entradas” são os conhecimentos, o “processamento” ou “transformação” é o próprio compartilhamento de conhecimento e as “saídas” são os resultados, tanto quanto ao processo de compartilhar conhecimento como ao desempenho do processo produtivo da organização (VON BERTALANFFY, 2008; YUSOF et al., 2012).

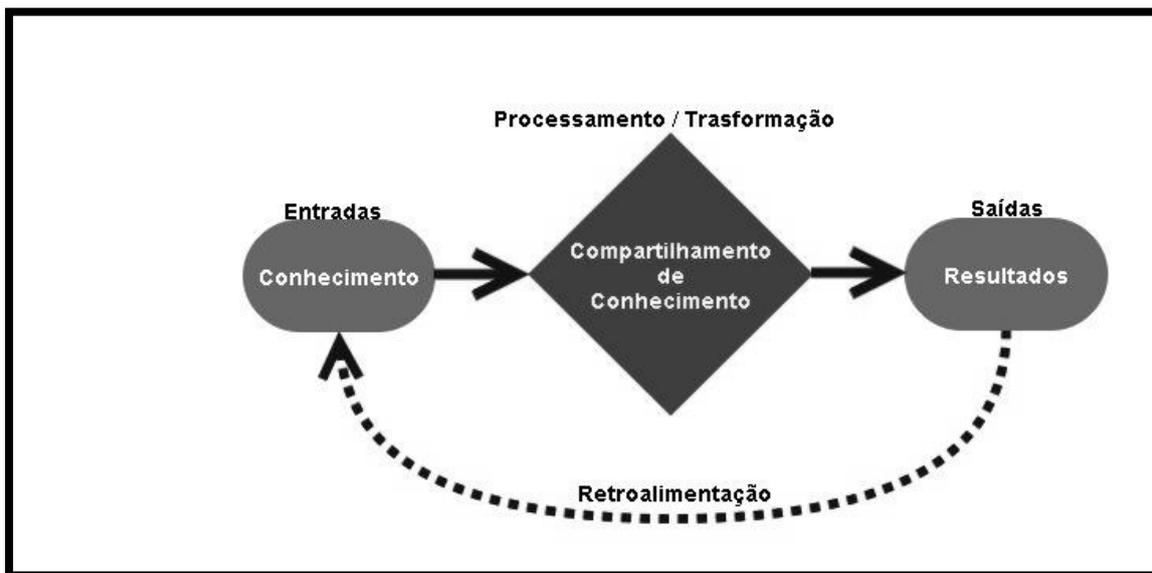


Figura 6: Sistema de Compartilhamento de Conhecimento
Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Desta maneira, ao se analisar os pontos destacados na Figura 5 e discuti-los com base nos modelos teóricos adotados, o modelo traçará um panorama das organizações estudadas em relação as práticas, condições, iniciativas, pontos fortes e fraquezas quanto ao compartilhamento de conhecimento. E como representado na Figura 6, essas informações tem em vista a sistematização do processo de compartilhamento de conhecimento, analisando-o como um sistema retroalimentável.

Salienta-se que este estudo utilizou variáveis diversas em cada elemento do modelo com base no referencial teórico utilizado, sendo que, as variáveis empregadas ficam a critério do analista, desde que se encaixem na discussão proposta por cada elemento e que possibilite a abordagem do compartilhamento de conhecimento como uma ação cooperativa.

Os seis elementos de análise discutidos a partir dos aportes teóricos adotados, podem ser analisados em conjunto, sem contudo necessitarem de uma hierarquização padronizada entre eles. O intuito é deixar o modelo analítico flexível às diversas possibilidades de análises em contextos diferentes.

Desta forma, a seguir será explicado brevemente do que se trata cada elemento de análise do modelo:

(A) O elemento “Barreiras ao compartilhamento” trata das possíveis barreiras existentes quanto ao compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos. Essas barreiras podem ser classificadas em barreiras individuais relacionadas a questões motivacionais e comportamentais (HONG et al., 2011); em barreiras organizacionais relativas à cultura, estrutura e gestão da organização (BURES, 2003); e também a barreiras tecnológicas no que tange a infraestrutura, sistemas e aprendizagem (CORMICAN; DOOLEY, 2007). Tais barreiras compõem parte dos custos envolvidos no ato de compartilhar conhecimento sob a perspectiva do modelo proposto.

(B) O elemento “Características do conhecimento a ser compartilhado” trata do tipo (tácito ou explícito) e qualidade dos conhecimentos a serem compartilhados, da utilidade e do valor do conhecimento, das fontes de conhecimento utilizadas (internas ou externas) dentre outros pontos pertinentes aos conhecimentos a serem compartilhados (IPE, 2003; SZULANSKI, 2000; YUSOF et al., 2012). Dependendo das características do conhecimento a ser compartilhado, os custos envolvidos nas interações serão maiores ou menores que os benefícios, viabilizando a escolha por uma interação cooperativa, ou seja, a opção pelo compartilhamento do conhecimento.

(C) O elemento “Motivações para compartilhar” trata da percepção do ato de compartilhar conhecimento pelos envolvidos no que se refere às expectativas individuais tanto da fonte como do receptor, dos custos e benefícios percebidos por ambos em relação ao ato de compartilhar, e também quanto à percepção relacionada à confiança, tanto em relação ao conhecimento adquirido como também a fonte ou receptor deste conhecimento (DISTERER, 2001; HONG et al. 2011; STENMARK, 2001).

Outros pontos de observação referentes à motivação a compartilhar são a personalidade dos envolvidos, seus comportamentos e atitudes, suas capacidades de exposição, absorção, suas qualificações. A motivação a compartilhar também é influenciada pelas recompensas e incentivos utilizados pelas organizações, pelo poder e *status* relacionados ao conhecimento e o poder exercido pela organização, aos conflitos e interesses, e também aos relacionamentos existentes entre os envolvidos (HONG et al.

2011; LIN et al., 2012; SALIM et al. 2011). A motivação influencia e é influenciada pelos custos e benefícios observados pelos envolvidos quanto ao ato de compartilhar, portanto, é um elemento essencial nas análises.

(D) O elemento “Oportunidades para o compartilhamento” trata das oportunidades formais ou informais as quais os indivíduos têm a disposição para o compartilhamento de conhecimento, seja através de canais de relacionamento ou de plataformas de interação. As plataformas de interação podem ser tanto físicas como virtuais (NONAKA; KONNO, 1998). Quando virtuais, dependem da adequação dos sistemas de informação existentes e das tecnologias empregadas (RHODES et al. 2008; YUSOF et al., 2012). Tais oportunidades podem garantir a efetivação do compartilhamento, facilitando o processo, como também podem inviabilizar o ato de compartilhar.

(E) O elemento “Condições para a existência de cooperação” trata das condições necessárias para que os indivíduos optem por cooperar com seus pares e assim compartilhar seus conhecimentos. Desta maneira, a existência frequente de interações entre os atores, sinais de reciprocidade entre os mesmos, garantias, arranjos institucionais, seleção de grupo, valorização de interações futuras, relações de dependência, são pontos a serem analisados neste elemento (AXELROD, 1997; NOWAK, 2006; VILPOUX, 2014). Pela perspectiva adotada no modelo, a existência destas condições viabilizarão o compartilhamento de conhecimento.

(F) O elemento “Características do Ambiente Organizacional” trata das diversas variáveis relativas ao ambiente onde os indivíduos estão inseridos, tanto as variáveis de natureza cultural acerca dos valores, hábitos e preceitos existentes no ambiente da organização (LEE; CHOI, 2003; YUSOF et al., 2012); natureza estrutural no que diz respeito à hierarquia, ao *layout* e os cargos e funções da organização; como também o tipo de gestão adotada, as políticas, processos, mecanismos de controle, normas subjetivas e objetivas existentes (LIN et al., 2012; WANG; NOE, 2010). Dependendo das características do ambiente, o compartilhamento pode ser prejudicado ou facilitado.

Assim sendo, apresenta-se na Figura 7 o modelo analítico proposto.

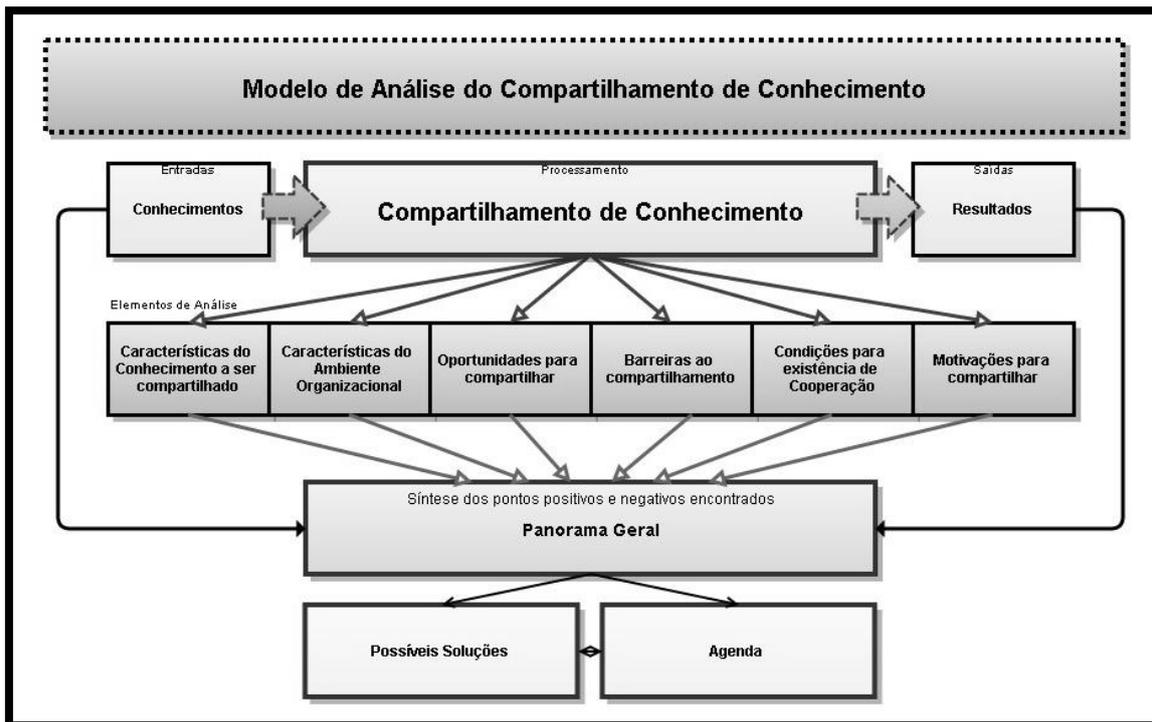


Figura 7: Modelo de Análise do Compartilhamento de Conhecimento
 Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

No tópico adiante, o modelo destacado na Figura 7 será aplicado a uma organização inserida no agronegócio. Salienta-se que a aplicação do modelo buscou elucidar um panorama geral do compartilhamento de conhecimento na organização focalizada, tanto no contexto interno da organização como nas suas relações com fornecedores e clientes.

4.2 A APLICAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE

Conforme a metodologia adotada, o modelo analítico proposto foi aplicado em um gastrobar localizado na cidade de Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul. Antes da apresentação dos resultados desta aplicação e a discussão das características apresentadas, optou-se por expor uma breve contextualização da organização para uma melhor compreensão dos dados e das inferências encontradas.

4.2.1 Breve contextualização da organização estudada

O gastrobar estudado atua na cidade a mais de dois anos e conta atualmente com 23 funcionários que trabalham em dois turnos. O estabelecimento serve pratos da culinária sul-mato-grossense e sul-americana, além de porções, *drinks*, sobremesas e cervejas especiais, fato que o caracteriza como elo final de várias cadeias produtivas.

Desde sua inauguração o estabelecimento vem alcançando bons resultados se tornando uma das referências da culinária e entretenimento da cidade, conforme pesquisas de opinião nas redes sociais e nos sites de dicas de viagens e entretenimento.

Pela sofisticação de seu cardápio e pelo nicho de mercado em que se insere, o conhecimento é um ativo imprescindível para o sucesso do estabelecimento e a qualificação da equipe de trabalho essencial. Fato primordial para a escolha do gastrobar como objeto deste estudo.

Conforme as escolhas metodológicas, as análises, as discussões e os resultados que serão apresentados a seguir, foram organizados de maneira a se adequarem ao objetivo do estudo e as categorias de análise. Deste modo, primeiramente apresentam-se os resultados e discussões acerca dos elementos de análise do modelo analítico proposto.

4.2.2 Análise das Características do Conhecimento a ser compartilhado

Dentre os elementos de análise do modelo, optou-se por ponderar primeiramente as características do conhecimento a ser compartilhado no gastrobar. Conforme foi observado nas visitas e identificado nas entrevistas com gestores e colaboradores, a organização utiliza uma série de conhecimentos distintos em suas rotinas de trabalho. Deste modo, optou-se pela divisão destes conhecimentos em três conjuntos de conhecimentos fundamentais para o sucesso do gastrobar:

- (C1) Conjunto de conhecimentos acerca do cardápio (pratos e bebidas servidos no estabelecimento)
- (C2) Conjunto de conhecimentos relacionados ao atendimento dos clientes
- (C3) Conjunto de conhecimentos de gestão do negócio

O conjunto C1 está relacionado, sobretudo, às áreas de cozinha e bar. Entretanto, alguns destes conhecimentos passam também pelas demais áreas, atendimento e gestão. Dentre os conhecimentos que integram este conjunto, foram citados nas entrevistas:

saber preparar os *drinks*, as receitas, saber organizar, separar e limpar os instrumentos necessários no preparo dos alimentos e das bebidas, manuseio de faca, de chopeira, de coqueteleiras, configuração de *freezer*, fogão e forno, conhecimento das receitas, pesos e medidas, controle do tempo de preparo, conhecimentos acerca dos ingredientes necessários e da qualidade dos mesmos.

Evidentemente, conforme informado pelos entrevistados e observado nas visitas, é importante que tais conhecimentos sejam utilizados na cozinha e bar do estabelecimento, no entanto conhecimentos acerca do cardápio são necessários também às áreas de gestão e atendimento. Conhecer os ingredientes dos pratos, saber harmonizar as bebidas são exemplos de conhecimentos relacionados ao conjunto C1, dentre outros aspectos, que devem ser utilizados pelos envolvidos desde a compra junto aos fornecedores até ao serviço de atendimento prestado aos clientes, conforme sugerem os gestores.

Desta maneira, evidencia-se que o conjunto C1 engloba conhecimentos tácitos e explícitos. Conhecimentos como “saber preparar os pratos do cardápio”, de acordo com o entrevistado da área de cozinha, envolvem tanto conhecimentos explicitados em forma de receitas formalizadas, como também conhecimentos tácitos relacionados à experiência do responsável pelo preparo.

Para Davenport e Prusak (2000) e Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é mais difícil de ser formalizado ou explicado por sua natureza subjetiva, enquanto o conhecimento explícito é formal, claro e regrado, facilitando assim sua comunicação e seu compartilhamento. Desta forma, conforme sugestões dos autores, no compartilhamento deste conjunto de conhecimentos acerca do cardápio, precisam ser utilizadas por parte da organização estratégias distintas, as quais não foram identificadas nos dados obtidos na pesquisa.

Conforme sugerem os dados obtidos nas entrevistas com os gestores, as fontes deste conjunto de conhecimentos são tanto internas como externas. Os conhecimentos de tipologia tácita, como por exemplo, a capacidade de “distinção de qualidade de ingredientes a olho nu”, citado por um dos gestores, são de natureza interna a organização, relacionados ao *know-how* e as experiências dos colaboradores, ainda mais pelo fato de ainda não haver - de acordo com os gestores e demais entrevistados - nenhum treinamento formalizado.

Já a criação dos pratos e as receitas, de tipologia explícita, são de natureza externa. De acordo com os gestores e o entrevistado da área de cozinha, o

estabelecimento contratou um *chef* (gastrônomo externo) que montou todo o cardápio, disponibilizando manuais e cartilhas que apresentam minuciosamente as receitas. Tais conhecimentos podem ser disseminados, estando disponíveis a quem estiver interessado, fato confirmado nas visitas com a oportunidade dada ao pesquisador de consultar os manuais e cartilhas disponibilizados na área de cozinha.

Conforme indicam os dados da pesquisa, o valor deste conjunto específico de conhecimentos C1 é considerado alto para o empreendimento, pois a propriedade destes ativos intangíveis, sobretudo, os conhecimentos envolvidos nas receitas de pratos e *drinks*, é o diferencial do gastrobar no mercado em que atua. Desta maneira, alguns destes conhecimentos dificilmente seriam compartilhados com outras empresas ou pessoas não envolvidas no negócio (IPE, 2003; SZULANSKI, 2000; YUSOF et al., 2012).

No entanto, na perspectiva dos colaboradores do estabelecimento, esse conjunto de conhecimentos C1 não possui um valor (pessoal) que impeça o compartilhamento entre os demais colaboradores do gastrobar.

As observações sugerem e a informação dos gestores confirma que, como boa parte destes conhecimentos é de tipologia tácita, a qualidade está diretamente relacionada com a experiência, treinamento e habilidade dos colaboradores. Deste modo, pode-se supor que como não há um treinamento formal dos colaboradores, um processo explícito de formação, a qualidade deste conjunto C1 é limitada a experiência e habilidade dos funcionários contratados e as fontes de conhecimento utilizadas pela gestão, que é quem orienta os mesmos.

O conjunto C2 está relacionado, sobretudo, às áreas de atendimento e gestão. Como as áreas de bar e cozinha dificilmente entram em contato com os clientes - conforme indicam os dados das entrevistas e observações - este conjunto de conhecimentos é de utilidade limitada para os colaboradores destas áreas.

Dentre os conhecimentos que integram este conjunto, foram citados nas entrevistas: capacidade de entender e respeitar os desejos dos clientes, manuseio de bandejas e outros utensílios, conhecimentos acerca do sistema de informação utilizado nos pedidos para a área de bar e cozinha, conhecimentos envolvendo o relacionamento e o trato com os clientes e saber servir os pratos e bebidas corretamente.

Desta maneira, evidencia-se que o conjunto C2 engloba conhecimentos predominantemente tácitos que são mais difíceis de armazenar ou compartilhar, conforme Davenport e Prusak (2000) e Nonaka e Takeuchi (1997). Todavia, mesmo

conhecimentos mais fáceis de serem compilados e explicitados como o “modo de servir determinado tipo de cerveja artesanal” - citado pelo entrevistado da área de atendimento - não estão armazenados em nenhum sistema ou manual conforme dados da pesquisa.

As fontes deste conjunto de conhecimentos C2, conforme sugerem os dados da pesquisa, são tanto internas como externas. Conhecimentos como os relacionados ao trato com os clientes, conforme as entrevistas com gestores e colaborador da área de atendimento, apesar de serem estimulados e exemplificados pela gestão do estabelecimento, são mais intrínsecos aos funcionários na utilização de suas habilidades interpessoais, experiências passadas e por determinados traços de suas personalidades.

Os gestores e demais colaboradores afirmam que não há ainda um programa de treinamento formal e os indivíduos aprendem fazendo, sob o direcionamento da gestão do empreendimento, e com apoio dos demais colegas de trabalho. Alguns conhecimentos como os relacionados à utilização do sistema de pedidos e o modo de servir os pratos e bebidas, possuem fontes externas, como conhecimentos disponibilizados na internet e materiais disponibilizados pela empresa que presta manutenção ao sistema.

Conforme os dados das entrevistas, apesar de o valor deste conjunto específico de conhecimentos ser considerado alto (devido às necessidades do empreendimento e seu modelo de negócio), na perspectiva do compartilhamento com fornecedores ou outros agentes externos, o conjunto C2 não possui um valor suficientemente alto a ponto de impedir seu compartilhamento. Tanto pela generalidade como pela subjetividade envolvida nessas atividades.

O mesmo acontece, em relação ao valor pessoal para os envolvidos que é considerado baixo conforme os dados coletados nas entrevistas. A difusão destes conhecimentos também favorece o trabalho da equipe e, portanto, seu valor não é considerado impeditivo ao compartilhamento entre os colaboradores.

Em relação à qualidade, como sugerem os dados obtidos nas entrevistas, não há um programa de treinamentos que padronize o atendimento da equipe, desta forma a qualidade está sujeita a contratação de pessoas com habilidades, experiências e personalidades adequadas aos objetivos do empreendimento e a coordenação da área de gestão. Deste modo, a qualidade deste conjunto C2 apesar de ser considerada satisfatória por parte do elo consumidor, (conforme dados coletados em redes sociais e observação direta) é limitada.

Quanto aos conhecimentos do conjunto C3, estão relacionados, sobretudo, à área de gestão e em menor escala, de acordo com as entrevistas, aos chefes das demais áreas. Sendo que, para os mesmos em alguns aspectos interessam aos demais colaboradores da área de atendimento, como no caso dos produtos com maior margem de lucro, ou mesmo às áreas de bar e cozinha, como no caso de redução de custos no cardápio.

Dentre os conhecimentos que integram este conjunto, foram citados nas entrevistas: saber comprar, saber lidar com os colaboradores, controle de processos, coordenação de equipes de trabalhos, saber lidar com os clientes, gerenciamento de custos, relacionamento com fornecedores, conhecimentos de marketing, conhecimentos tributários, controle de qualidade e saber planejar.

O conjunto C3 engloba conhecimentos tácitos e explícitos. Conhecimentos informados nas entrevistas como o “saber comprar”, envolvem tanto conhecimentos explicitados em cursos, manuais, vídeo aulas, livros como também conhecimentos tácitos relacionados à experiência do envolvido nas compras. Desta maneira, no compartilhamento deste conjunto de conhecimentos C3 também devem ser utilizadas estratégias distintas.

Em relação às fontes deste conjunto de conhecimentos C3, conforme sugerem os dados, também podem ser caracterizadas como internas e externas. Os responsáveis pela gestão do empreendimento, não possuem formação na área e nenhum curso específico. Seus conhecimentos são empíricos, resultantes de experiências anteriores com outros empreendimentos. Durante as entrevistas, os mesmos afirmaram buscar constantemente conhecimentos em consultorias, livros e outros materiais disponíveis na internet.

No que tange ao valor destes conhecimentos, os dados sugerem que são de alto valor para os envolvidos e dificilmente serão compartilhados para outros indivíduos de fora do contexto. Primeiro devido ao não usufruto pleno da maioria dos conhecimentos por outras áreas, já que suas funções dentro do processo produtivo são distintas. E em segundo plano, pela própria gestão não fazer questão de disseminar muitos destes conhecimentos para os atuantes em outras áreas por possíveis conflitos de interesse, conforme afirma um dos gestores: “Há alguns conhecimentos desta área que não devem ser de conhecimento de todos, para o bom funcionamento da equipe”.

Como já citado, não há um programa de treinamentos formalizado, e dessa forma a qualidade destes conhecimentos também está diretamente relacionada às qualidades das experiências, habilidades e *know-how* dos envolvidos, sendo, portanto, considerada limitada.

Percebe-se, que o panorama geral do elemento de análise apesar de apresentar pontos fortes, como na qualidade dos conhecimentos envolvidos no cardápio, na explicitação de conhecimentos em manuais e na combinação de fontes de conhecimento internas e externas, também indica fraquezas a serem trabalhadas.

As principais fraquezas têm relação à qualidade dos conhecimentos dos conjuntos C2 e C3, a necessidade de utilização de facilitadores para compartilhamento de conhecimentos tácitos e com alto valor para os envolvidos, além da necessidade de maior explicitação de conhecimentos visando facilitar a socialização.

4.2.3 Análise das Características do Ambiente Organizacional

Por intermédio das entrevistas, observação direta e análise documental, foi possível analisar aspectos relevantes da cultura organizacional do empreendimento que afetam direta e indiretamente o compartilhamento de conhecimento. Dentre as variáveis que emergem do arcabouço teórico, foi possível identificar a existência de normas subjetivas e de visões compartilhadas que podem interferir no compartilhamento de conhecimento.

As normas subjetivas se referem à pressão social exercida sobre o indivíduo a fim de que ele se comporte ou não de determinada forma (LINE; LEE, 2004). Apesar de a organização, objeto desta pesquisa, não tratar diretamente do compartilhamento de conhecimento, conforme sugere o discurso dos entrevistados e é confirmado pelas observações, há normas subjetivas que emanam da cultura da organização, o que segundo Chen et al. (2009) e Salim et al. (2011) podem influenciar os indivíduos a compartilharem seus conhecimentos com os demais.

Os dados obtidos na pesquisa evidenciam no gastrobar uma cultura voltada mais ao trabalho em equipe com as tarefas organizadas de modo coletivo. Em que um “encadeamento” das funções é necessário para a efetividade dos processos organizacionais. “Precisamos nos ajudar durante o trabalho para dar conta das tarefas e prestar atenção no que acontece com os demais colegas para que os clientes fiquem satisfeitos” ponderou um dos entrevistados. E “para o meu trabalho funcionar, preciso que o trabalho de meus colegas seja feito certo e na hora certa” afirmou outro colaborador.

Deste modo, os colaboradores compreendem que seu trabalho influencia e é influenciado pelo trabalho de seus pares, o que aparentemente reflete em uma equipe

encorajada a ajudar os demais colaboradores com uma dependência benéfica entre os envolvidos na rotina de trabalho.

Esta norma subjetiva que emana do grupo e de certa maneira pressiona todos os envolvidos a estarem atentos as necessidades dos demais é promovida não só pela gestão da organização, mas também pelos demais colaboradores conforme os depoimentos dos entrevistados: “Priorizamos as pessoas que lidam bem com o grupo de trabalho e que ajudem uns aos outros em suas tarefas, para que um cubra as falhas do outro”.

A existência desta norma subjetiva favorece o compartilhamento de conhecimento à medida que as necessidades de determinado indivíduo, acerca de um determinado conhecimento, possam prejudicar seu desempenho e conseqüentemente o desempenho do grupo. Nestes casos, a pressão por ajuda mútua leva as fontes do conhecimento em questão a compartilharem com o receptor que necessita daquele conhecimento para melhorar seu desempenho e não prejudicar a equipe (CHEN et al., 2009; LINE; LEE, 2004; SALIM et al., 2011). “Já houve casos de ex-funcionários que não se preocupavam em ajudar seus companheiros e não eram bem vistos pela equipe” é a fala de um entrevistado que reforça a existência de pressão social subjetiva.

Na observação da rotina de trabalho e no discurso dos entrevistados, há a percepção de uma equipe coesa, que apesar de valores, objetivos e visões de mundo, diferentes, buscam o trabalho coletivo, baseado no interesse comum de que o serviço ao cliente seja prestado adequadamente, para que todo o grupo se beneficie dos resultados. Salienta-se que a equipe é homogênea no que tange a faixa etária, fato que pode favorecer a existência de visões compartilhadas de acordo com Lin (2007) e Sharratt e Usoro (2003). Todos os indivíduos nas áreas de atendimento e gestão estão na faixa etária dos 21 aos 30 anos, enquanto na cozinha e no bar apenas dois tem mais de 30 anos.

Apesar do fato de que o gastrobar está em atividade há pouco tempo (dois anos) e que boa parte dos funcionários está executando suas funções a menos de um ano (oito funcionários atuam a menos de um ano), os dados obtidos nas entrevistas sugerem que o foco de toda equipe está na agilidade e no melhor atendimento as necessidades dos clientes.

Este possível direcionador das ações que emerge das falas de gestores e colaboradores nas entrevistas pode fortalecer a visão compartilhada pelo grupo e reforçada pela gestão, de que os indivíduos que não estejam dispostos a ajudar os

demais a fornecer a melhor satisfação possível aos clientes estão de certa forma “boicotando” o grupo e devem mudar de atitude ou não serão aceitos.

Assim sendo, há sinais de uma visão compartilhada de dependência entre os envolvidos nos processos organizacionais. Para Lee e Choi (2003) e Yusof et al. (2012) isto pode ser um ponto favorável as possibilidades de compartilhamento de conhecimento, haja vista que a compreensão da necessidade de se compartilhar conhecimentos entre si é facilitada, o que pode envolver a noção de que o ato de compartilhar conhecimento melhora o desempenho do grupo.

Em relação à estrutura da organização foi possível analisar aspectos relevantes que afetam o compartilhamento de conhecimento tanto facilitadores como barreiras. Dentre as variáveis que emergem do arcabouço teórico, foi possível identificar de os níveis de hierarquia, o *layout* da organização, características dos processos, uma configuração macro das interações sociais, além de visualizar quem são as pessoas chave em relação aos conhecimentos a serem compartilhados.

A estrutura hierárquica conforme a pesquisa documental pode ser ilustrada pelo organograma formal da empresa demonstrado na Figura 8.

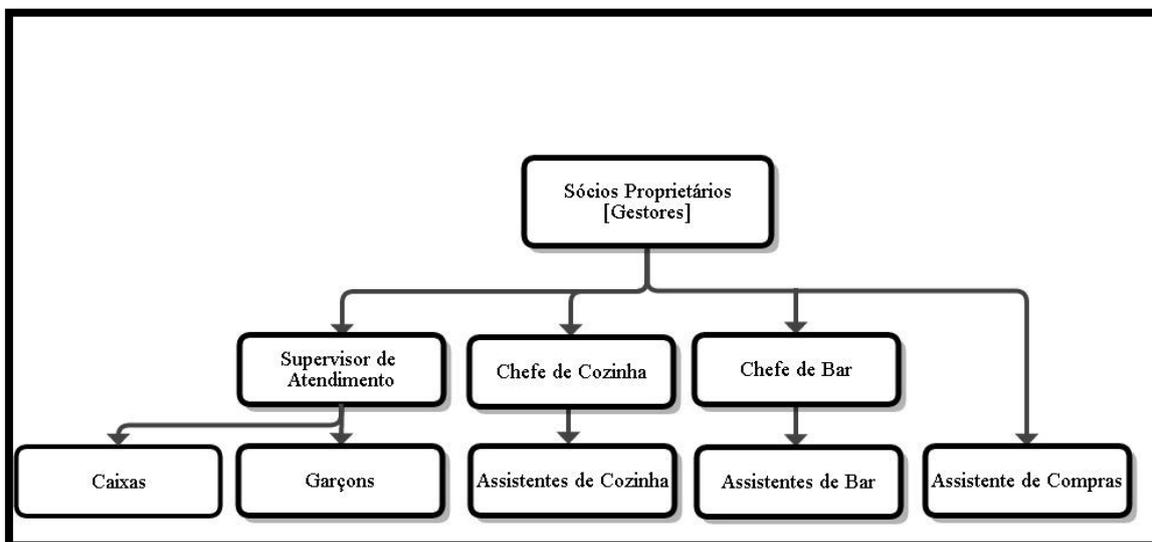


Figura 8 – Organograma do Gastrobar

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Observa-se na figura 8 que não há muitos níveis hierárquicos (somente três níveis) ao ponto de “engessar” as interações entre os diferentes colaboradores, que mesmo divididos em áreas de atuação distintas, podem interagir com todos os demais.

Soma-se a isso o fato de a organização possuir uma estrutura enxuta com poucos funcionários, o que segundo Lin et al. (2012), Line e Lee (2004) e Turner e Makhija (2006), favorece a coordenação da equipe e conseqüentemente, a coordenação dos atos de compartilhamento de conhecimentos quando vislumbrados pelos gestores.

Em relação ao *layout* do estabelecimento, concebido de acordo com plantas e outros documentos disponibilizados e apresentado na figura 9, não há nenhum impeditivo as possíveis interações entre os indivíduos e os atos de compartilhamento de conhecimento.

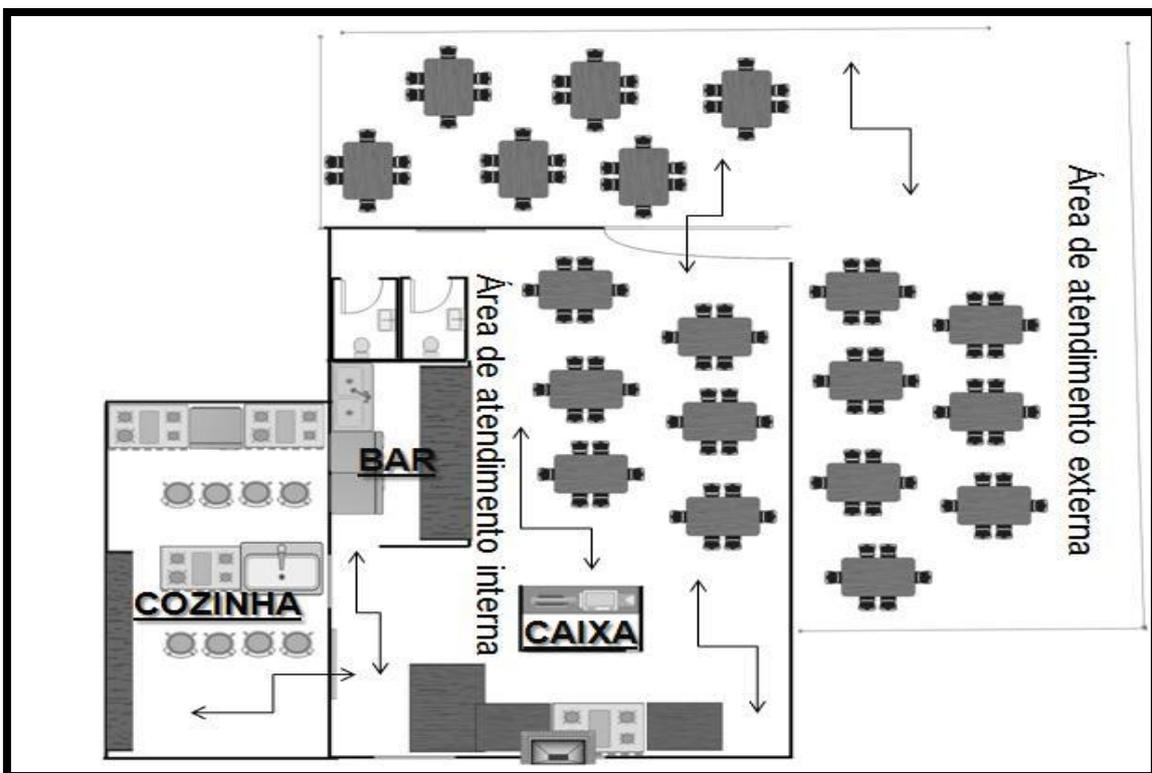


Figura 9 – Layout do Gastrobar

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Com exceção da cozinha que fica em uma área restrita, o fluxo de pessoas é constante entre todas as áreas. Ressalta-se que mesmo a cozinha ficando em uma área restrita (um cômodo separado por paredes), isso não impede interações com os demais setores que tem seu acesso permitido e necessário para o pleno funcionamento das atividades, conforme o relato do entrevistado da área de cozinha, confirmado pelo discurso dos gestores e observação direta.

Desta maneira, o *layout* pode ser considerado um ponto positivo ao compartilhamento de conhecimento, pois não impede o livre acesso entre colaboradores e permite as interações formais e informais entre fontes e receptores de conhecimento.

Quanto aos processos organizacionais muitos estão explicitados nos manuais e no plano de operações da empresa, o que facilita a compreensão e a execução. Todavia, há processos que não estão formalizados, como o processo de atendimento ao cliente, os procedimentos de caixa e os processos relativos às atividades de bar.

Deste modo, mesmo que sejam processos flexíveis - são direcionados pelos envolvidos e supervisionados pelos encarregados destas áreas, podendo ser modificados constantemente de acordo com gestores e funcionários - são mais difíceis de serem padronizados, podendo prejudicar a qualidade dos serviços prestados, dificultando também o entendimento e, por consequência, o compartilhamento.

Pode-se considerar, portanto, que os processos são flexíveis e reajustáveis sendo que, os explicitados em manuais e cartilhas têm sua compreensão facilitada, favorecendo o compartilhamento de conhecimentos entre os envolvidos.

Quanto à configuração das interações sociais, foi formatada conforme as declarações dos entrevistados e a descrição de alguns processos presente nos manuais e regimento interno, complementados pelas observações do pesquisador.

Houve apenas duas exceções, dentre os 23 colaboradores, que não possuem interações formais e frequentes com todos os demais. É o caso da assistente de compras que interage diariamente com as áreas de gestão, bar e cozinha, mas raramente interage com os garçons e supervisor da área de atendimento durante sua rotina de trabalho que é predominantemente fora do estabelecimento. E do chefe de cozinha, que muitas vezes evita sair da área de cozinha para atender a demanda por serviços, fazendo com que sua interação com as demais áreas seja mais restrita, porém não inexistente.

Desta forma, em relação à configuração das interações durante o processo produtivo a maioria dos envolvidos possui interações abundantes com todos os colegas. E mesmo as exceções já listadas, pela natureza de suas atividades, interagem com as áreas e pessoas que realmente necessitam.

Sendo assim, os dados sugerem que a configuração das interações formais não é um problema para o estabelecimento, pois conforme sugerem Lin (2007) e Nonaka e Konno (1998), a existência de interações frequentes e constantes entre os funcionários favorece o compartilhamento de conhecimento disponibilizando canais de

relacionamentos que possibilitam a partilha de conhecimentos essenciais para as atividades.

Já em relação à configuração das relações informais, as informações indicam que os chefes de área raramente interagem informalmente com os demais colaboradores fora do trabalho e quando se reúnem, são com os colaboradores de sua área de atuação. Os gestores também dificilmente interagem fora do trabalho com os demais colaboradores. As interações informais identificadas são predominantes entre os garçons e caixas e os assistentes de bar e cozinha.

Para Nonaka e Konno (1998), a falta de interação informal entre os níveis hierárquicos mais altos e mais baixos fora do ambiente de trabalho pode inibir o compartilhamento de conhecimentos importantes que poderia ser viabilizado durante essas interações informais e despreziosas. Por outro lado, segundo os autores, as interações informais entre pares das mesmas áreas e níveis hierárquicos, dentro ou fora da organização, são momentos em que as dificuldades, experiências e conhecimentos podem ser partilhados de maneira efetiva.

Ademais, com a possibilidade de analisar as configurações das interações sociais conjuntamente com as informações acerca do *layout*, hierarquia e processos, percebe-se a existência de “pessoas chave” no que condiz ao compartilhamento de conhecimento.

Os gestores, o supervisor de atendimento e os chefes de cozinha e bar, além de estarem nos níveis mais altos da hierarquia, são os colaboradores com mais conhecimentos acerca das atividades do gastrobar (conforme sugerem os discursos dos funcionários). Para Lin (2007), Wang e Noe (2010) e Yusof et al. (2012), além da coordenação dos esforços dos colaboradores, essas pessoas são essenciais para os processos de compartilhamento de conhecimento pois podem tanto apoiar os processos, como conduzir a organização à uma cultura que promova o compartilhamento e oferecer confiança quanto aos conhecimentos partilhados.

Dentre as variáveis acerca das características do ambiente organizacional, no que se refere às práticas de gestão, foi possível analisar políticas adotadas que possam influenciar no compartilhamento de conhecimento, métodos de treinamento, lideranças existentes, apoio da gestão ao compartilhamento, mecanismos de controle, rotatividade, recompensas e incentivos ao compartilhamento.

Como já citado neste tópico, conforme os dados coletados nas entrevistas com os gestores e na observação direta, não havia até o momento da pesquisa preocupação por parte da gestão do gastrobar em relação às práticas de gestão de conhecimento, menos

ainda com o compartilhamento de conhecimento. No entanto, mesmo que não planejado, foram encontrados pontos fortes que se bem utilizados podem ser facilitadores dos processos de compartilhamento.

Um desses pontos fortes é a existência de lideranças dentro da equipe de trabalho. Para Line e Lee (2004) e Salim et al. (2011), essas lideranças são essenciais para o compartilhamento de conhecimento, pois podem influenciar os demais colaboradores a partilhar conhecimentos.

Ambos os gestores e o chefe de cozinha caracterizam-se, conforme os dados obtidos nas entrevistas, como líderes da equipe e são essenciais para futuras estratégias que visem facilitar o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores. Não obstante, essas lideranças são também pessoas com mais conhecimentos importantes do processo produtivo que podem ser partilhados com seus pares.

Outro ponto positivo é em relação a um dos métodos de treinamento adotados. Salienta-se que conforme sugerem os dados, não há treinamentos formalizados, porém isso não quer dizer que não haja treinamento. Mesmo que não organizados e devidamente padronizados, os treinamentos dos garçons e caixas, por exemplo, são em serviço com a participação dos colegas de rotina de trabalho e com orientações pontuais dos gestores. Este tipo de treinamento pode ser interessante para o compartilhamento de conhecimentos tácitos como é o caso do conjunto de conhecimentos C2 relacionados ao atendimento prestado aos clientes.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), os treinamentos em serviço podem ser extremamente úteis para o compartilhamento de conhecimento, pelo fato de os conhecimentos tácitos serem efetivamente socializados, diretamente entre os envolvidos, por meio da visualização das atividades, do aprender fazendo.

Ademais, o método de treinamento em serviço por se passar na rotina real de trabalho facilita a absorção dos conhecimentos compartilhados e diminui as lacunas entre o conhecimento teórico e seu usufruto na prática, possibilitando a internalização mais rápida por parte do receptor (DU et al., 2007; WONG, 2005).

No entanto, há pontos fracos identificados nas práticas de gestão que podem prejudicar o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos. Os dados indicam que não há preocupação consciente com a gestão e o compartilhamento de conhecimento. Provavelmente em decorrência disto, não foram identificadas durante a pesquisa, políticas de incentivos e recompensas que fomentem esses processos, sendo que nenhum dos funcionários entrevistados tem a percepção de que haja incentivos ou

recompensas por parte da organização, conforme será tratado adiante nas análises do elemento motivações em compartilhar.

Segundo os gestores, no que tange as políticas de recursos humanos, a organização ainda se encontra em fase de estruturação, contratando com base em indicações, sem critérios estruturados, com base na disponibilidade de “mão de obra” e necessidades contingenciais. E apesar de haver um forte apoio da gestão nas atividades do dia a dia, - conforme relatos dos funcionários entrevistados - há poucas iniciativas por parte da gestão que facilitem de alguma forma os processos de compartilhamento de conhecimento.

Para Line e Lee (2004), Wang e Noe (2010) e Wong (2005), o apoio da gestão é essencial para a efetivação das práticas de compartilhamento de conhecimento. Sendo uma das variáveis com correlação mais forte com a partilha de conhecimentos, a falta de apoio da gestão pode gerar falta de motivação em compartilhar por parte dos colaboradores.

Dentre as poucas iniciativas citadas nas entrevistas, estão às reuniões de degustação promovidas pelos gestores visando o conhecimento de todos acerca de mudanças no cardápio. Essas reuniões são pontuais e como serão tratadas no próximo tópico, podem ser oportunidades para o compartilhamento de conhecimentos.

Outro ponto a ser tratado sobre a gestão é a rotatividade dos colaboradores do gastrobar. Constatou-se, pelos dados colhidos nas entrevistas e pela análise documental (planilha com dados dos funcionários), que boa parte dos funcionários está a menos de um ano no estabelecimento e que é comum, conforme afirmam os gestores, que a cada seis meses a equipe seja modificada, sobretudo, no caso de garçons, caixas e assistentes de bar e cozinha.

Para Wong (2005) a rotatividade prejudica o conhecimento organizacional, pois quando um colaborador sai, leva com ele “parte” do conhecimento da empresa. Além do prejuízo quanto ao capital intelectual que se perde com alta rotatividade de funcionários, ações que visem o compartilhamento de conhecimento e a promoção de uma cultura cooperativa podem ser prejudicadas.

Lee e Choi (2003) sugerem que quando uma equipe de trabalho sofre com rotatividade, torna-se mais difícil promover uma cultura organizacional que fomente o compartilhamento de conhecimento. A falta de laços de confiança entre os indivíduos, causada pelas mudanças na equipe, dificulta a promoção de uma cultura colaborativa

que crie visões compartilhadas e normas subjetivas favoráveis ao compartilhamento de conhecimento.

Como os dados da pesquisa não sugerem a existência de políticas que visem conscientemente o compartilhamento de conhecimento (com exceção das sessões de degustação), também não foi possível identificar um sistema de controle estruturado para avaliar o desempenho dessas ações e se os conhecimentos essenciais para o negócio estão sendo disseminados por todas as áreas.

Neste sentido, conforme as análises dos dados obtidos na pesquisa, em relação às características do ambiente organizacional, há pontos favoráveis e desfavoráveis. Foram identificados traços de uma cultura organizacional que valoriza a ajuda mútua entre os colaboradores e que dessa forma pode ser um facilitador para iniciativas que visem promover o compartilhamento de conhecimento.

A estrutura de modo geral é adequada ao compartilhamento, sendo que as limitações podem ser solucionadas com eventuais mudanças por parte da gestão do empreendimento. Aparentemente não há uma preocupação direta com os aspectos referentes ao compartilhamento de conhecimento, deste modo os dados sugerem que ainda não faz parte da agenda dos gestores do empreendimento estabelecer políticas e mecanismos para gerir tais processos.

4.2.4 Análise das Oportunidades para o Compartilhamento

Foi possível identificar, através das observações e das entrevistas com os colaboradores, oportunidades para o compartilhamento de conhecimento. Como já analisado anteriormente, a estrutura hierárquica, o *layout*, o tamanho da equipe de trabalho e o modo de operação das atividades favorecem as interações entre os indivíduos durante o expediente de trabalho. Tais interações, conforme Nonaka e Konno (1998) e Rhodes et al. (2008) são oportunidades de compartilhamento de conhecimento que devem ser efetivamente exploradas.

Outras oportunidades de compartilhamento de caráter formal, segundo os dados das entrevistas, são as reuniões de equipe, degustações e reuniões pontuais por área. As reuniões de equipe acontecem sempre que necessário em média uma vez ao mês, segundo os entrevistados. As degustações acontecem sempre que é acrescentado ou alterado itens do cardápio do gastrobar. Já as reuniões pontuais por área, são utilizadas

constantemente, conforme destacado por gestores e confirmado pelos demais entrevistados, em média três vezes ao mês.

Em relação às oportunidades de compartilhamento de caráter informal, fora do ambiente de trabalho, o contexto apresentado na pesquisa não é muito favorável. São raras as oportunidades de compartilhamento fora do local de trabalho e quando acontecem não englobam boa parte dos colaboradores da equipe.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), essas oportunidades devem ser exploradas, pois um contexto de maior descontração, fora da rotina de trabalho, com menos urgência quanto ao tempo, pode favorecer o compartilhamento de conhecimento.

Os dados sugerem que a organização focalizada possui canais de relacionamento formais. Para Brown e Duguid (1991) e Dougherty (1992) os canais de relacionamento são responsáveis por compartilhar, predominantemente, conhecimentos tácitos. Como é o caso de alguns dos conhecimentos essenciais identificados na pesquisa.

Esses canais de relacionamento são facilitadores de comunicação face a face, permitindo o estabelecimento de confiança, fator ressaltado como primordial para o compartilhamento por Ipe (2003). Os dados corroboram com a afirmação da autora, pois sugerem que há confiança entre os membros da equipe de trabalho e que esses canais de relacionamento são essenciais para isto. “Convivemos muito tempo juntos, durante e antes do horário de atendimento... aqui na empresa, isso ajuda a confiar mais nos outros, entender o que o outro precisa... ajudar e ser ajudado” disse um dos entrevistados.

As plataformas físicas de interação oferecidas pela estrutura e *layout* do gastrobar, conforme já citado no tópico anterior, não é um problema para o compartilhamento de conhecimento. Pelo contrário, são estruturas como essas que organizam os fluxos de interações entre as pessoas permitindo a criação de canais de relacionamento e a socialização de experiências, sentimentos, emoções, modelos mentais (NONAKA; KONNO, 1998, RHODES et al. 2008; YUSOF et al., 2012).

Apesar dos pontos fortes elencados, há limitações quanto às plataformas de interação virtuais, os canais intencionais de aprendizagem e os canais de relacionamentos informais.

O uso das tecnologias de informação e comunicação, de acordo com os colaboradores e gestores, ainda é limitado aos processos de pedidos, controle de estoque e recebimento de contas, não oferecendo uma plataforma de interação virtual. Os entrevistados afirmam utilizar redes sociais e aplicativos de mensagens instantâneas, porém dizem não utilizá-los para conversas de trabalho.

Como a gestão do conhecimento e os atos de compartilhamento de conhecimento não são planejados e estruturados por parte da gestão, os canais intencionais de aprendizagem parecem estar limitados às poucas reuniões de degustação que e aos treinamentos em serviço, que apesar de não formalizados e padronizados são situações intencionais em que colaboradores novatos aprendem com os mais experientes.

Os dados sugerem que ainda não faz parte das prioridades da gestão do estabelecimento iniciativas que viabilizem maiores interações informais fora do ambiente de trabalho entre os colaboradores. Deste modo os canais de relacionamento informais ficam limitados ao possível uso de redes sociais e aplicativos de mensagens instantâneas e, também, a possibilidades de interações antes do horário de atendimento do estabelecimento e quando possível, durante o expediente.

4.2.5 Análise das Barreiras ao Compartilhamento

Para Hong et al. (2011), encorajar o compartilhamento de conhecimento passa fundamentalmente pela minimização de eventuais barreiras ao compartilhamento (HONG et al., 2011). Nesse sentido foi possível identificar, por intermédio das entrevistas, análise documental e observação das rotinas, algumas barreiras em relação ao compartilhamento de conhecimento na organização focalizada neste estudo.

Em relação a barreiras individuais, foram identificados “falta de tempo” e “diferenças entre níveis de experiência entre fontes e receptores” como os pontos prejudiciais ao compartilhamento.

Os dados obtidos nas entrevistas indicam a falta de tempo para o compartilhamento como o principal empecilho para a partilha de conhecimentos entre os colaboradores durante a rotina de trabalho. Isso corrobora com as constatações de Hendriks (1999), Riege (2005) e Yusof et al. (2012) de que o tempo é uma barreira considerável para efetividade dessas interações. A falta de tempo pode desmotivar o compartilhamento, funcionando como um “custo” a ser absorvido por fontes e receptores de conhecimento.

Quanto às diferenças de níveis de experiência entre os colaboradores, segundo Du et al. (2007) e Riege (2005), pode se configurar em uma barreira ao compartilhamento de alguns conhecimentos específicos que necessitam de um tempo de experiência prévio para o seu pleno compartilhamento.

“Eu vejo algumas dificuldades em ensinar o que sei para os funcionários que acabam de chegar, pois alguns deles não possuem nem conhecimentos básicos que precisam ter para poder aprender o que eu estou querendo passar” é a fala de um entrevistado que elucida essa possível barreira ao compartilhamento. Essa situação pode exigir um esforço maior das fontes em disseminar tais conhecimentos aos receptores com pouca experiência e também exige por parte dos receptores um esforço maior na absorção e utilização de tais conhecimentos.

Em relação às barreiras organizacionais foram identificados possíveis problemas com “Falta de recompensas e sistemas de reconhecimento” e “escassez de infraestrutura de apoio ao compartilhamento”.

Tais barreiras podem prejudicar o compartilhamento de conhecimento à medida que deixam de facilitar essas interações entre os colaboradores, como no caso da infraestrutura de apoio ao compartilhamento, ou deixam de incentivar o compartilhamento, no caso dos sistemas de reconhecimento e incentivos (RIEGE, 2005; YUSOF et al., 2012).

Os dados da pesquisa não indicam qualquer iniciativa por parte da gestão que evidencie um sistema de reconhecimento para os possíveis disseminadores de conhecimento. Também não há evidências de recompensas formais (nem financeiras, nem simbólicas) que visem incentivar tal comportamento.

Para Lee e Al-Hawamdeh (2002) e Riege (2005), as organizações devem oferecer recompensas e incentivos perceptíveis a fontes e receptores de conhecimento quanto ao comportamento de compartilhamento. Segundo os autores para que o compartilhamento de conhecimento faça parte da rotina dos colaboradores, os mesmos devem compreender e perceber que essas ações são essenciais para os objetivos da organização.

Uma das formas de elucidar esta diretriz é recompensando os funcionários que comprovadamente compartilham seus conhecimentos. Conforme sugerem os dados da pesquisa, a organização estudada não oferece um sistema de recompensas perceptíveis. Provavelmente por isso, conforme será tratado nas análises do elemento “motivações para compartilhar”, os colaboradores do estabelecimento só citaram aspectos informais relativos ao bem estar da equipe, como motivadores do compartilhamento de conhecimento.

Já em relação à infraestrutura de apoio ao compartilhamento, que segundo Riege (2005) contemplam tanto recursos humanos, como capital e tecnologia, os dados

obtidos nas entrevistas e observação direta sugerem escassez. Aparentemente, a gestão do conhecimento e do compartilhamento, não são prioridades neste momento de estruturação do gastrobar e, neste sentido, não foram identificados sinais de uma infraestrutura de apoio a esses processos.

Quanto às barreiras tecnológicas, como os dados obtidos nas entrevistas e visitas revelam que não há um sistema informatizado que vise apoiar o compartilhamento de conhecimento, evidenciam-se fragilidades por todas às possíveis barreiras tecnológicas ao compartilhamento de conhecimento.

Tais fragilidades relacionam-se fundamentalmente a falta de um sistema informatizado que facilite o compartilhamento de conhecimento, promova interações virtuais, ou mesmo que sirva como um repositório de conhecimento com acesso facilitado (CORMICAN; DOOLEY, 2007; RIEGE, 2005).

Os recursos tecnológicos informatizados identificados no gastrobar como o sistema de pedidos e o sistema de caixa não são utilizados no compartilhamento de conhecimentos e, aparentemente, as redes sociais e aplicativos de celular também não são canais de comunicação utilizados com esse intuito, conforme indicam as afirmações dos entrevistados.

Em decorrência, barreiras contempladas no modelo como: “Recursos Tecnológicos”, “Falta de integração dos sistemas de TI”, “Incompatibilidades entre as necessidades e o que os sistemas de TI oferecem”, podem ser consideradas como existentes no contexto do gastrobar.

Caracterizasse assim, falta de utilização de recursos tecnológicos para o compartilhamento. Como não há um sistema que objetive apoio ao compartilhamento de conhecimento, não há integração com os sistemas de informação existentes. Com isso, há incompatibilidade entre o que se necessita para a utilização dessas ferramentas informatizadas no compartilhamento com o que oferecem os sistemas de TI utilizados pela organização.

As outras barreiras tecnológicas do modelo (“Linguagem”, “Falta de apoio técnico”, “Expectativas irrealistas quanto ao sistema”, “Relutância em uso das tecnologias” e “Falta de formação e treinamento”) não podem ser identificadas já que não existem sistemas ao quais as mesmas estão diretamente relacionadas.

4.2.6 Análise das Condições para a Existência de Cooperação

Por meio da metodologia utilizada houve a tentativa de identificar se as condições necessárias para a existência de cooperação entre os colaboradores do gastrobar estão presentes no contexto da organização. Pela perspectiva adotada no modelo, é a existência destas condições que podem viabilizar o compartilhamento de conhecimento (NOWAK, 2006; VILPOUX, 2014).

Como já tratado nas análises dos elementos anteriores o ambiente organizacional oferece oportunidades de interação formais entre os colaboradores durante as rotinas de trabalho, deste modo a frequência de interações entre fontes e receptores de conhecimento é frequente e numerosa durante as atividades produtivas.

Estas interações, na perspectiva de Nowak (2005), se frequentes e repetidas, permitem a existência de uma reputação entre os envolvidos e, nos casos de reputação positiva, para Axelrod (1997), gera confiança para futuras interações.

Logo, aqueles que em outras interações não cooperaram com seus pares carregarão consigo a reputação de não cooperadores, o que pode prejudicar futuras interações, já que outros indivíduos poderão identificar um risco maior de cooperarem com os de reputação não cooperativa (NOWAK, 2006; VILPOUX, 2014).

Em relatos obtidos nas entrevistas, colaboradores do quadro funcional do gastrobar, citam o caso de outros colaboradores, que já não fazem mais parte da equipe, em que os mesmos sofreram por posturas não colaborativas e de certa forma não foram aceitos pelo grupo que aparenta ser direcionado por uma cultura de ajuda mútua, com tarefas coletivas e dependência entre as funções dos colaboradores. Este fato indica a existência de reciprocidade e reputação no grupo de trabalho. A reputação neste caso, para Axelrod (1997), Nowak (2006) e Vilpoux (2014), pode gerar confiança, minimizando os riscos inerentes as interações e servindo como garantias informais.

Em decorrência deste contexto, conforme os dados obtidos nas entrevistas, há sinais de cooperação por reciprocidade direta e indireta entre os colaboradores do gastrobar. Aparentemente os indivíduos em suas rotinas diárias tendem a cooperar com seus pares, pois é do seu interesse permanecer na equipe e receber os benefícios oriundos de seu trabalho. “Eu tento ajudar sempre que posso e quando preciso de ajuda, sempre tem alguém que me ajuda” é a afirmação de um dos entrevistados que reforça a existência de reciprocidade.

Desta maneira, criar uma reputação positiva, cooperando com os outros envolvidos na sua rotina de trabalho, pode se tornar fundamental para a permanência no grupo e essencial para futuras interações. Ressalta-se neste caso, a presença de outras

variáveis tratadas no arcabouço teórico, como as relações de dependência entre os indivíduos e a seleção de grupo.

No caso da organização tratada, há sinais de dependência entre os indivíduos em dois ângulos distintos. Primeiramente, como a natureza das atividades é coletiva e há um encadeamento das tarefas com uma norma subjetiva que aparentemente pressiona para a ajuda mútua, parece haver uma noção coletiva de dependência entre os colaboradores para a efetividade dos processos e o sucesso da equipe.

Por outro ângulo, por se tratar de uma relação dependente entre empresa e funcionário, como em qualquer empresa, a mesma depende do trabalho do funcionário para obter lucro e o funcionário precisa da empresa para receber um salário. Neste caso, a cooperação além de ser pressionada pela gestão com possibilidades de ações punitivas, também pode ser pressionada horizontalmente pelos outros indivíduos do grupo de trabalho que necessitam do bem coletivo para o seu bem estar individual.

Esta pressão por cooperação, conjuntamente à reputação oriunda das frequentes interações e a busca por reciprocidade, pode ser uma forma de seleção de grupo, ou seja, quem não se encaixa neste contexto, segundo a perspectiva de Nowak (2006), cedo ou tarde sairá prejudicado e terá suas interações interrompidas.

Sendo assim, evidencia-se também a possibilidade de existência de garantias alternativas, como acrescenta Vilpoux (2014), a confiança estabelecida entre os agentes, ao reduzir as incertezas, favorecem futuras interações cooperativas e pode funcionar como uma garantia alternativa informal.

Outro ponto que pode sobressair neste contexto, e é favorável a cooperação conforme Vilpoux (2014), conseqüentemente, também favorável ao compartilhamento de conhecimento, de acordo com a perspectiva deste estudo, é a existência de arranjos institucionais, tanto formais como informais.

As já citadas interações frequentes favorecem o desenvolvimento de valores comuns, normas, códigos de comportamento e padrões que passam a ser socialmente aceitos, aprendidos e compartilhados, como aparentemente é o caso da norma subjetiva de ajuda mútua existente no contexto do gastrobar estudado. Esses conjuntos de códigos de conduta, segundo Ostrom (2000) e Vilpoux (2014), advêm de um arranjo informal entre os agentes, ordenando e definindo os limites de atuação e as formas de cooperação com base na confiança.

Por outro lado, a administração das organizações com seu regimento interno, normas e políticas pode ordenar as interações de maneira formal, configurando um

arranjo institucional específico que visa os objetivos do empreendimento (NORTH, 1990, VILPOUX, 2014). Ambos os arranjos, conforme sugerem os dados da pesquisa, aparentemente estão favorecendo a cooperação na empresa e, na perspectiva adotada no modelo, podem ser utilizados para a efetivação de interações que resultem em compartilhamento de conhecimento.

Observa-se que o panorama indicado pelos dados da pesquisa pode ser favorável ao compartilhamento de conhecimento, visto que as condições para existência de cooperação aparentemente são positivas e benéficas para os atos de compartilhamento.

4.2.7 Análise das Motivações para Compartilhar

Na perspectiva adotada no modelo analítico, o elemento de análise “motivações para compartilhar” se refere à disposição de fontes e receptores de conhecimento em compartilhar. Deste modo, a disposição em compartilhar influencia e é influenciada por uma série de variáveis discutidas na literatura que em seu conjunto compõe uma relação de custo/benefício em compartilhar conhecimento (LIN et al., 2012; SALIM et al., 2011).

Por intermédio das entrevistas, foi possível identificar sinais das seguintes variáveis relacionadas a este elemento de análise: pretensão em compartilhar, custos e benefícios percebidos, confiança, capacidades de exposição e absorção e recompensas e incentivos ao compartilhamento.

Em relação à pretensão em compartilhar, todos os entrevistados afirmam estar dispostos a compartilhar seus conhecimentos e acreditam que os demais colaboradores também estejam. Conforme Lin et al. (2012) e Yusof et al. (2012), estar propenso a compartilhar, mesmo não garantindo a efetivação do compartilhamento de conhecimento, sugere que nas condições adequadas o compartilhamento é favorecido.

No que tange às capacidades de exposição e absorção não foi identificado nenhum problema elementar que prejudique o compartilhamento de conhecimento. A faixa etária, o nível de escolaridade (todos os colaboradores possuem nível de escolaridade superior completo ou superior incompleto) e os depoimentos dos entrevistados quanto ao compartilhamento de conhecimentos não demonstraram ser dificultadores na comunicação entre fontes e receptores de conhecimento.

Há não ser no caso do compartilhamento de conhecimento entre funcionários mais experientes e os funcionários mais novos, já demonstrado na análise do elemento

“barreiras ao compartilhamento”, não foram identificados nos relatos e nem nas observações, nenhum problema na capacidade de exposição e absorção de conhecimentos. Todos os sinais prejudiciais identificados ao compartilhamento estão mais relacionados ao tempo curto para o compartilhamento e a não estruturação dos treinamentos, ferramentas e orientações, do que as capacidades individuais dos colaboradores.

A confiança também se demonstra positiva, os entrevistados (tanto gestores, como os demais colaboradores) acreditam que as fontes de compartilhamento de conhecimento possuem os conhecimentos necessários para o sucesso do empreendimento e que esses conhecimentos compartilhados são confiáveis.

Já em relação às recompensas e incentivos constata-se que os mesmos são informais. Os entrevistados sugerem que o maior incentivo em compartilhar seus conhecimentos está na melhora das atividades do grupo de trabalho e que a recompensa é o bom relacionamento da equipe e a satisfação dos clientes com o serviço prestado. Não há evidências de recompensas formais, o que pode ser um ponto a ser pensado pela gestão.

Quanto aos custos e benefícios percebidos, observa-se que os custos também estão relacionados ao tempo destinado ao compartilhamento ou a falta de tempo para compartilhar. Já os benefícios estão relacionados, assim como citado nos incentivos, ao bom funcionamento da organização e o “bem-estar” da equipe.

Observa-se que embora os indivíduos declarem estar propensos a compartilhar, que afirmem confiar nas fontes de conhecimento e nos conhecimentos compartilhados e que não aparentem nenhum problema de exposição e absorção de conhecimentos, os custos e benefícios percebidos são limitados e podem se equivaler não contribuindo para o compartilhamento.

Este fato remete as recompensas e incentivos existentes quanto ao compartilhamento de conhecimento. Para Lee e Al-Hawamdeh (2002) e Riege (2005), fontes e receptores de conhecimento devem visualizar benefícios em compartilhar e a organização pode utilizar sistemas de recompensas e incentivos para reforçar esses benefícios. No caso do gastrobar, já que as recompensas e incentivos identificados aparentam ser exclusivamente informais e relacionados ao relacionamento do indivíduo com o grupo, nas ocasiões em que o custo percebido for maior que esses benefícios, somente este tipo de recompensa e incentivo pode não ser o bastante para resultar no compartilhamento.

Destarte, salienta-se que a gestão do estabelecimento trata o compartilhamento de conhecimento como algo natural no contexto da organização e que, aparentemente, não há também um entendimento da real importância destes processos por parte da equipe.

4.2.8 Panorama geral do compartilhamento de conhecimento no gastrobar

Os resultados das análises acerca do compartilhamento de conhecimento na organização estudada apresentam um panorama promissor para futuras iniciativas que visem fomentar o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores do gastrobar. Se por um lado destacam as fragilidades existentes, por outro lado ressaltam também condições e características benéficas, relacionadas fundamentalmente, às características da equipe, à cultura organizacional e aos arranjos institucionais existentes.

Deste modo, conforme a análise dos dados obtidos na pesquisa, destacam-se como pontos positivos que podem ser facilitadores do compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores da organização:

- Há conhecimentos explicitados e de qualidade satisfatória, sobretudo, os relacionados ao cardápio;
- Há algumas iniciativas que promovem diretamente o compartilhamento de conhecimento como as reuniões para orientação dos setores da organização, os treinamentos em serviço e as degustações de novos itens do cardápio;
- Identifica-se a presença de normas subjetivas que aparentemente pressionam os colaboradores à ajuda mútua e ao trabalho conjunto;
- Identifica-se a visão compartilhada de dependência entre os envolvidos nas atividades da organização e a necessidade declarada de ação coletiva para o melhor atendimento aos clientes;
- De modo geral, a estrutura da organização é propícia para o compartilhamento de conhecimento não burocratizando os processos excessivamente e fornecendo oportunidades de interações entre todos os colaboradores;
- Há lideranças que podem fomentar o compartilhamento de conhecimento com seus pares;

- Há plataformas de interação formais, canais de relacionamento formais e alguns canais de aprendizagem intencionais que possibilitam interações entre os indivíduos;
- Há interações frequentes entre os indivíduos durante as rotinas de trabalho;
- Evidencia-se a busca pela reciprocidade nas interações e a relação de dependência entre os envolvidos nas rotinas do estabelecimento;
- Os arranjos institucionais formais e informais favorecem a cooperação entre os colaboradores e oferecem garantias alternativas que podem reduzir a incerteza nas interações;
- Os colaboradores estão propensos a compartilhar seus conhecimentos e confiam no conhecimento de seus companheiros.

Neste caso, todos estes pontos favoráveis, sob a perspectiva do compartilhamento de conhecimento como ação cooperativa, são benefícios relativos ao ato de compartilhar conhecimento, pois podem facilitar e induzir a cooperação entre fontes e receptores de conhecimento. No entanto, os resultados alcançados com as análises dos elementos, também indicam pontos fracos relativos ao compartilhamento de conhecimento.

Sendo assim, conforme a análise dos dados obtidos na pesquisa, destacam-se como pontos negativos que podem ser dificultadores do compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores da organização:

- Há muitos processos não formalizados o que pode prejudicar a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento;
- Identificam-se poucas interações informais entre os indivíduos fora do ambiente de trabalho;
- Ainda não há na empresa políticas que visem incentivar diretamente o compartilhamento de conhecimento entre seus colaboradores;
- Não há um programa organizado de treinamento o que pode prejudicar a disseminação de conhecimentos essenciais e dificultar a criação de um padrão de desempenho;
- O modelo de gestão adotado não contempla formalmente práticas de gestão do conhecimento, não utilizando mecanismos de controle, recompensas e incentivos formais ao compartilhamento de conhecimento;

- Os colaboradores alegam limitações relacionadas ao tempo para o compartilhamento de conhecimento;
- Não há um sistema informatizado que auxilie no compartilhamento de conhecimento e os recursos tecnológicos disponíveis aparentemente não são utilizados com esta finalidade;
- Os colaboradores demonstraram não ter plena consciência da importância do compartilhamento de conhecimento e percebem de maneira limitada os custos e benefícios envolvidos nos atos de compartilhar.

Sugere-se que os pontos negativos listados sejam minimizados de maneira que os benefícios percebidos pelos colaboradores fontes e receptores de conhecimento sejam maiores que os custos. Salienta-se que, no momento em que o modelo de gestão englobar as práticas de gestão do conhecimento e, conseqüentemente, gerenciar o compartilhamento de conhecimento de maneira consciente e estruturada, estes problemas podem se tornar oportunidades de fomentar a disseminação dos conhecimentos essenciais para o sucesso da organização.

4.2.9 Análise do Compartilhamento de Conhecimento entre o gastrobar e seus elos

Após a análise do compartilhamento de conhecimento no ambiente interno à organização estudada, optou-se por analisar brevemente o compartilhamento de conhecimento entre o gastrobar e seus elos a jusante e a montante na perspectiva de uma cadeia produtiva.

Na busca por informações das interações entre o gastrobar e seus fornecedores e consumidores, percebe-se, através das entrevistas, que o gastrobar possui relações estritamente mercantis com a maioria de seus fornecedores.

Com exceção do fornecedor/produtor de hortaliças, que foi entrevistado neste estudo, todos os demais elos, fornecedores, grandes redes varejistas e atacadistas, não possuem qualquer relacionamento ou diálogo com o gastrobar. O empreendimento de pequeno porte representa mais um consumidor para esses grandes fornecedores de alimentos e as interações mesmo que frequentes são apenas transações mercantis (compra e venda), que não permitem ou favorecem o compartilhamento de conhecimento entre eles.

No entanto, com o produtor de hortaliças - conforme as entrevistas com gestores e com o produtor - há um relacionamento estreito com possibilidades de compartilhamento de conhecimento. O mesmo acontece com os consumidores que, como observado nas visitas e confirmado nos relatos dos colaboradores, frequentemente interagem com os funcionários compartilhando conhecimentos, sobretudo, relacionados ao cardápio.

Deste modo, ao se analisar essas interações com consumidores e com o fornecedor de hortaliças, constata-se que:

- (a) Os conhecimentos compartilhados entre o gastrobar e os clientes são de natureza tácita e explícita, de utilidade para ambos e de baixo valor quanto ao compartilhamento, sendo relacionados principalmente ao modo de preparo, aos ingredientes e outras características do cardápio, ao modo de servir e consumir bebidas, a recomendações de novos produtos e ao *feedback* quanto ao atendimento.

As características destes conhecimentos compartilhados se demonstram favoráveis ao compartilhamento à medida que, conforme os dados coletados, não representam custos significativos para fontes e receptores de conhecimento. Pela relação de dependência caracterizada entre esses agentes, os benefícios desse compartilhamento são evidentes, pois conforme sugerem os dados das entrevistas, ajudam o empreendimento a oferecer um serviço melhor e conseqüentemente promover uma melhor experiência de consumo aos clientes.

- (b) Os conhecimentos compartilhados entre o gastrobar estudado e seu fornecedor de hortaliças são predominantemente de natureza explícita, de utilidade para ambos e de baixo valor quanto ao compartilhamento, sendo relacionados principalmente ao tipo, tamanho, quantidade e qualidade dos produtos transacionados e dos insumos utilizados.

Estes conhecimentos possuem características favoráveis ao compartilhamento à medida que também não representam custos significativos, de acordo com os relatos analisados. Por estarem em uma relação de mercado que, conforme sugerem os dados das entrevistas, oferece benefícios mútuos a ambos os agentes, os benefícios de se compartilhar tais conhecimentos são perceptíveis.

Os dados obtidos nas entrevistas indicam que o produtor oferece uma oportunidade para o gastrobar conseguir a matéria prima que necessita com as características ideais para o preparo dos itens do cardápio e, em contrapartida, o gastrobar garante uma frequência de vendas constante e em quantidade relevante para a manutenção de negócio do produtor.

- (c) As oportunidades de compartilhar conhecimentos são frequentes, com plataformas de interação tanto físicas (loja) como virtuais (redes sociais, telefone, e-mail).

No caso dos clientes, conforme entrevistas e observação direta, os mesmos podem interagir durante o atendimento na própria loja, como também por telefone, e-mail e através das redes sociais e aplicativos. Já o produtor se relaciona durante as entregas dos produtos, por telefone e redes sociais.

- (d) Conforme os dados da pesquisa, a gestão do gastrobar tenta manter um diálogo frequente, tanto com os clientes, como com os fornecedores. E os colaboradores, conforme sugerem as entrevistas, partilham dessa mesma intenção.

Deste modo, as características do ambiente organizacional indicam pontos favoráveis ao compartilhamento de conhecimento com clientes e fornecedores. Para Witherspoon (2013) é a cultura o principal moderador do compartilhamento de conhecimento, sendo que culturas mais coletivistas e abertas ao diálogo, como aparenta ser o caso da organização estudada, favorecem o compartilhamento.

- (e) Não foram identificadas barreiras substanciais ao compartilhamento de conhecimento com esses elos.

Pelas características dos conhecimentos a serem partilhados, estrutura das relações, cultura organizacional e recursos tecnológicos utilizados, não se identificou durante a pesquisa, nenhuma barreira significativa ao compartilhamento de conhecimento.

Para Riege (2005), as organizações que conseguem minimizar as barreiras tecnológicas, individuais e organizacionais estão propensas a ter bons resultados nos

diversos processos de compartilhamento de conhecimento. Os dados sugerem que no caso do compartilhamento de conhecimento com consumidores e fornecedores, o gastrobar está propenso a ter bons resultados nessas relações, conforme aponta o autor.

- (f) Além das interações frequentes entre esses agentes, aparentemente há também uma relação de dependência entre eles.

Os dados obtidos nas consultas a redes sociais e aplicativos, complementados pelas observações nas visitas, sugerem que os consumidores querem uma experiência de compra diferenciada e o gastrobar precisa oferecer essa experiência para continuar no mercado. Desta forma, o compartilhamento de conhecimento entre esses agentes, conforme sugerem os gestores, possui benefícios mútuos e perceptíveis, viabilizando uma possível relação de cooperação entre eles.

Por outro lado, é benéfico para o fornecedor, conforme indica a entrevista, atender as necessidades de seu cliente já que comercializa boa parte de sua produção com o mesmo. Já para o gastrobar, segundo relatam os gestores, o abastecimento desse produto é primordial, sobretudo, pelo fato de que o fornecedor em questão consegue oferecer seus produtos com qualidade, frequência e quantidade não encontrada em outros fornecedores da região.

Deste modo, caracteriza-se uma relação cooperativa com dependência entre os agentes. Conforme a perspectiva adotada neste estudo, tal relação pode distribuir benefícios mútuos para ambos os elos no ato de compartilhar conhecimento.

- (g) Conforme as entrevistas com os gestores do gastrobar e o produtor de hortaliças, não há contratos formais entre a organização e o produtor. Os dados indicam que essas interações/transações são baseadas na confiança estabelecida entre esses agentes.

Como já citado, os dados sugerem uma relação de dependência entre esses agentes. Desta forma, na visão de Ostrom (2000) e Vilpoux (2014), mesmo que não haja garantias oferecidas por arranjos institucionais formais, já que não se tratam de transações protegidas por contratos, as necessidades mútuas envolvidas nessas transações frequentes podem promover uma relação baseada na confiança entre os agentes.

Esta confiança e dependência as quais os dados sugerem existir, de acordo com Vilpoux (2014), podem funcionar como uma garantia de caráter informal que viabiliza a cooperação entre os agentes e, na perspectiva do estudo, favorecer o compartilhamento de conhecimento entre eles.

- (h) Os gestores afirmam estar motivados a compartilhar conhecimentos tanto com fornecedores quanto com os consumidores e os benefícios percebidos são maiores que os custos. O fornecedor entrevistado indica estar motivado a compartilhar conhecimento com o gastrobar, pois a relação entre eles é de confiança e garante vendas regulares.

Os dados da pesquisa sugerem motivação a compartilhar por parte dos agentes. Estar motivado a compartilhar conforme Lin et al. (2012) e Yusof et al. (2012) é um indicador positivo que não garante o compartilhamento mas tem forte relação com a efetivação do ato de compartilhar conhecimento.

Por conseguinte, conforme sugerem os dados, constata-se que: com os agentes (clientes e fornecedor de hortaliças) aos quais o empreendimento possui uma relação não estritamente mercantil, há plenas condições de cooperação e conseqüentemente de compartilhamento de conhecimento. No entanto, no que consistem as interações com os demais fornecedores, como não há uma relação cooperativa também não há partilha de conhecimentos.

4.2.10 Síntese dos pontos críticos e oportunidades encontradas

A partir das análises dos elementos do modelo proposto, optou-se por sintetizar os resultados de maneira a evidenciar os pontos críticos a serem melhorados e as oportunidades encontradas. O resultado desta síntese é apresentado em forma de matriz na Figura 10.

	Oportunidades	Pontos Críticos
Pontos Positivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A cultura e a estrutura da organização podem favorecer o compartilhamento de conhecimento. ▪ Os colaboradores afirmam estar propensos a compartilhar seus conhecimentos e confiam nos conhecimentos de seus companheiros. ▪ As relações entre o gastrobar e seus consumidores, e entre o gastrobar e o produtor de hortaliças, pode favorecer o compartilhamento de conhecimento. ▪ Os gestores participam ativamente das rotinas do empreendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os arranjos institucionais aparentemente favorecem a cooperação, mas a percepção de benefícios em compartilhar é limitada. ▪ Há oportunidades de compartilhamento de conhecimento, mas as mesmas são limitadas e pouco organizadas. ▪ Há conhecimentos explicitados e com qualidade satisfatória como os relacionados ao cardápio, mas a maioria dos conhecimentos de outras áreas são ainda pouco explicitados e organizados.
Pontos Negativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não foi identificado uso de recursos tecnológicos no compartilhamento de conhecimento. ▪ Não foram identificados mecanismos de controle e sistemas de incentivos e recompensas ao compartilhamento de conhecimento. ▪ Há muitos processos não formalizados. ▪ Há poucas oportunidades informais de compartilhamento fora do ambiente de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não há um programa formal e estruturado de treinamentos. ▪ Os colaboradores alegam problemas relacionados ao tempo para compartilhar conhecimento. ▪ Não foram identificadas políticas que incentivem diretamente o compartilhamento de conhecimento. ▪ As relações com a maioria dos fornecedores é estritamente mercantil, não oferecendo oportunidades para o compartilhamento de conhecimento.

Figura 10 – Síntese dos pontos críticos e oportunidades encontradas

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Observa-se na matriz da Figura 10 que há muitas oportunidades para a gestão do gastrobar facilitar os processos de compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, clientes e fornecedores, tanto nos pontos positivos identificados, como nos negativos. Entretanto, há pontos críticos positivos e negativos que devem ser geridos no intuito de minimizar os custos percebidos por parte dos indivíduos/agentes envolvidos nessas interações, seja internamente a organização entre seus colaboradores, seja externamente com seus fornecedores e clientes.

Com a perspectiva adotada neste estudo, identificou-se que apesar da gestão do gastrobar não interferir amplamente nos processos de compartilhamento de conhecimento, a organização possui características que possibilitam um contexto cooperativo e propício ao compartilhamento. Sendo necessário em primeira ordem, ajuste no modelo de gestão e a criação de um programa de treinamento, além da adoção de políticas que visem incentivar diretamente o compartilhamento de conhecimento, com investimentos em tecnologia de informação e padronização de processos.

Em relação à visão sistêmica adotada no modelo, percebe-se que quanto aos conhecimentos (entradas) do gastrobar, mesmo que ainda parcialmente ordenados e

explicitados, estão adequados tanto aos objetivos da organização e ao desempenho esperado do processo produtivo, como também ao compartilhamento de conhecimento.

Já o compartilhamento de conhecimento (processamento/transformação), sob esta perspectiva, possui suas limitações e os ajustes já citados, são essenciais para a melhora dos resultados. Tanto quanto aos atos de compartilhamento de conhecimento, quanto ao desempenho organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme os objetivos vislumbrados, o modelo analítico proposto demonstrouse coerente, apresentando os pontos de análise evidenciados pelo arcabouço teórico utilizado como essenciais aos processos de compartilhamento de conhecimento em organizações, e incorporando uma nova perspectiva para a compreensão deste fenômeno.

Os resultados sugerem que a existência de cooperação pode ser um elemento fundamental na efetividade do compartilhamento de conhecimento. Reforçando a cultura organizacional como principal mediadora destes processos, mas não subestimando a importância da criação de oportunidades para o compartilhamento e de mecanismos que minimizem os custos/barreiras percebidos ao compartilhar.

Neste sentido, o estudo tentou avançar na compreensão dos elementos envolvidos tanto na cooperação, como no compartilhamento de conhecimento entre indivíduos. E ao discutir o compartilhamento de conhecimento como uma ação cooperativa, apresentou uma lacuna a ser explorada por futuros estudos.

A aplicação do modelo na organização pesquisada apresentou um panorama quanto ao compartilhamento de conhecimento sob a perspectiva adotada no estudo. Esse cenário apresentado pode ser útil, tanto para novas pesquisas científicas, como também para a gestão das organizações e das cadeias produtivas como um todo.

Os resultados da aplicação sugerem que num contexto propício para a existência de cooperação entre indivíduos e agentes, mesmo com fragilidades tecnológicas e estruturais, há a possibilidade de compartilhamento de conhecimento.

Deste modo, conceber os atos de compartilhamento de conhecimento como ações cooperativas pode ser uma das bases para avanços na compreensão deste fenômeno crucial para a inovação e competitividade das organizações. Sendo que os resultados da pesquisa podem servir como ponto de partida para novas iniciativas e aplicações de ferramentas da gestão do conhecimento e outras áreas de estudo convergentes.

Evidentemente, por se tratar de uma aplicação complexa a partir de uma abordagem distinta, é natural que possam existir limitações relacionadas às análises, escolhas metodológicas e fontes de evidência utilizadas. Todavia, ressalta-se a necessidade da utilização do modelo em outras realidades, com diferentes pesquisadores e diversas fontes de dados. Para assim, alcançar um maior aprofundamento nos

resultados oferecidos pelo modelo analítico e um melhor suporte para as evidências a serem encontradas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, S. M. P. **A cooperativa** – Um estudo sobre a ideologia da participação. Curitiba, PR: SECE, 1982.

ASLANI, A.; MOUSAKHANI, Mohammad; ASLANI, Alireza. Knowledge Sharing: A Survey, Assessment and Directions for Future Research: Individual Behavior Perspective. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, v. 6, n. 68, p. 310-314, 2012.

AXELROD, Robert M. **The complexity of cooperation**: Agent-based models of competition and collaboration. Princeton University Press, 1997.

AXELROD, Robert; HAMILTON, William D. The evolution of cooperation. **Science**, v. 211, n. 4489, p. 1390-1396, 1981.

AWAD, Elias M.; GHAZIRI, Hasan M. Knowledge Management . New Jersey: Person Education. 2004.

BARBOSA, José Geraldo Pereira et al. COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 1, p. 137-154, 2012.

BARNARD, Chester Irving. **Funções do executivo**. Atlas, 1979.

BARSON, Richard J. et al. Inter-and intra-Organisational barriers to sharing knowledge in the extended supply-chain. In: **Proceedings of the eBusiness and eWork**. 2000.

BARTOL, Kathryn M.; SRIVASTAVA, Abhishek. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.

BATALHA, Mário Otávio et al. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Ministério da Ciência e Tecnologia, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 2000.

BHAGAT, Rabi S. et al. Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. **Academy of management review**, v. 27, n. 2, p. 204-221, 2002.

BINOTTO, Erlaine; NAKAYAMA, Marina Keiko. UM MÉTODO DE ANÁLISE DA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO PARA A REALIDADE DO AGRONEGÓCIOS. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 2, p. 447-474, 2013.

BODEN, Alexander et al. Knowledge sharing practices and the impact of cultural factors: reflections on two case studies of offshoring in SME. **Journal of Software: Evolution and Process**, v. 24, n. 2, p. 139-152, 2012.

BOWLES, Samuel; GINTIS, Herbert. Origins of human cooperation. Genetic and cultural evolution of cooperation, p. 429-43, 2003.

BRACHOS, Dimitris et al. Knowledge effectiveness, social context and innovation. **Journal of knowledge management**, v. 11, n. 5, p. 31-44, 2007.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: towards an unified view of working learning and innovation. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, 1991.

BRUNI, Luigino. Comunhão e as novas palavras em economia. **São Paulo: Cidade Nova**, 2005.

BUREŠ, Vladimír. Cultural barriers in knowledge sharing. **E+ M Economics and Management**, v. 6, p. 57-62, 2003.

CABRERA, Angel; COLLINS, William C.; SALGADO, Jesús F. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 2, p. 245-264, 2006.

CABRERA, Elizabeth F.; CABRERA, Angel. Fostering knowledge sharing through people management practices. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 720-735, 2005.

CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; ZYLBERSZTAJN, Decio. Organizational failures: typology, determinants and a proposed theoretical model. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 261-282, 2013.

CAMARGO, L. C. **Cooperação e cooperativismo: Vol. 4. Cadeira 20**. São Paulo, SP: Editora da Universidade de São Paulo, 1960.

CAMPOS, F.C.A.; SANTORO, F.M.; BORGES, M.R.S.; SANTOS, N. **Cooperação e Aprendizagem On-Line**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

CHANG, Hsin Hsin; CHUANG, Shuang-Shii. Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. **Information & management**, v. 48, n. 1, p. 9-18, 2011.

CHEN, Irene YL et al. Examining the Factors Influencing Participants' Knowledge Sharing Behavior in Virtual Learning Communities. **Educational Technology & Society**, v. 12, n. 1, p. 134-148, 2009.

CHIU, Chao-Min; HSU, Meng-Hsiang; WANG, Eric TG. Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories. **Decision support systems**, v. 42, n. 3, p. 1872-1888, 2006.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Ed. Senac, 2003.

COHEN, D. Towards a knowledge context: report on the first annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the firm. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, 1998.

CONG, Xiaoming; PANDYA, Kaushik V. Issues of knowledge management in the public sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003.

CORMICAN, Kathryn; DOOLEY, Lawrence. Knowledge sharing in a collaborative networked environment. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 6, n. 02, p. 105-114, 2007.

CUMMINGS, Jonathon N. Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. **Management science**, v. 50, n. 3, p. 352-364, 2004.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 2000.

DAVIS, Jim; MILLER, Gloria J.; RUSSELL, Allan. **Information revolution: using the information evolution model to grow your business**. John Wiley & Sons, 2006.

DE LONG, David. Building the knowledge-based organization: How culture drives knowledge behaviors. **Ernst & Young Center for Business Innovation, Working Paper, Boston**, 1996.

DELONE, William H.; MCLEAN, Ephraim R. Measuring e-commerce success: Applying the DeLone & McLean information systems success model. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 9, n. 1, p. 31-47, 2003.

DISTERER, Georg. Individual and social barriers to knowledge transfer. In: **System Sciences, 2001. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on. IEEE**, 2001. p. 7 pp.

DU, Rong; AI, Shizhong; REN, Yuqing. Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China. **Expert Systems with Applications**, v. 32, n. 1, p. 38-46, 2007.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martin Claret, 2001.

DUTTA, S. **Strategies for implementing knowledge-based systems**. IEEE. Transactions on Engineering Management, v. 44, n. 1, Feb. 1997.

EGAS, Martijn et al. Human cooperation by lethal group competition. **Scientific reports**, v. 3, 2013.

EGAS, Martijn; RIEDL, Arno. The economics of altruistic punishment and the maintenance of cooperation. **Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences**, v. 275, n. 1637, p. 871-878, 2008.

ENGSTRÖM, Truls EJ. Sharing knowledge through mentoring. **Performance improvement**, v. 42, n. 8, p. 36-42, 2003.

ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. 1974.

FIRESTONE, Joseph M.; MCELROY, Mark W. **Key issues in the new knowledge management**. Routledge, 2003.

FLEURY, M. T. L. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo, SP: Global, 1983.

GIL, C. A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GRASSI, Robson Antonio. Capacitações dinâmicas, coordenação e cooperação interfirmas: as visões Freeman-Lundvall e Teece-Pisano. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 36, n. 3, p. 611-635, 2006.

HAMILTON, William D. The genetical evolution of social behaviour. II. **Journal of theoretical biology**, v. 7, n. 1, p. 17-52, 1964.

HENDRIKS, Paul. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. **Knowledge and process management**, v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999.

HONG, Daegun; SUH, Euiho; KOO, Choonghyo. Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. **Expert systems with Applications**, v. 38, n. 12, p. 14417-14427, 2011.

HSU, I. et al. Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test. **Expert Systems with applications**, v. 35, n. 3, p. 1316-1326, 2008.

HUBER, George P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

INKPEN, Andrew C.; DINUR, Adva. Knowledge management processes and international joint ventures. **Organization Science**, v. 9, n. 4, p. 454-468, 1998.

IPE, Minu. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

JESUS, Paulo de; TIRIBA, Lia. Cooperação. In: Cattani, Antonio D. (org.) **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz editores, 2003.

KARKOULIAN, Silva; MESSARRA, Leila Canaan; MCCARTHY, Richard. The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 4, p. 511-526, 2013.

KIMBLE, Chris. What Cost Knowledge Management? The Example of Infosys. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 32, n. 3, p. 6-14, 2013.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

LEE, Chu Keong; AL-HAWAMDEH, Suliman. Factors impacting knowledge sharing. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 1, n. 01, p. 49-56, 2002.

LEE, Heeseok; CHOI, Byounggu. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. **Journal of management information systems**, v. 20, n. 1, p. 179-228, 2003.

LEHMANN, Laurent; KELLER, Laurent. The evolution of cooperation and altruism—a general framework and a classification of models. **Journal of evolutionary biology**, v. 19, n. 5, p. 1365-1376, 2006.

LIEN, Y.-HB; YUEH-FEI, Ho; YU-JUI, Chou. Does Trust Facilitate Knowledge Sharing?. In: **Management and Service Science, 2009. MASS'09. International Conference on**. IEEE, 2009. p. 1-4.

LINE, Hsiu-Fen; LEE, Gwo-Guang. Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour. **Management Decision**, v. 42, n. 1, p. 108-125, 2004.

LIN, Hsiu-Fen. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of information science**, v. 33, n. 2, p. 135-149, 2007.

LIN, Tung-Ching; WU, Sheng; LU, Chun-Tai. Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 1, p. 751-764, 2012.

LOPES, Carlos. **Cooperação e desenvolvimento humano**. Livraria UNESP, 2005.

MACHLUP, Fritz. **Knowledge: Its creation, distribution, and economic significance**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1980.

MAIA, I. **Cooperativa e prática democrática**. São Paulo, SP: Cortez, 1985.

MAKHIJA, Mona V.; GANESH, Usha. The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures. **Organization science**, v. 8, n. 5, p. 508-527, 1997.

MARSHALL, L. Facilitating knowledge management and knowledge sharing: new opportunities for information professionals. **On Line**, v.21, n. 5, Sept/Oct. 1997.

MASSA, Silvia; TESTA, Stefania. A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. **European Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 129-141, 2009.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Civilização Brasileira, 2006.

MAYO, Elton. **The human problems of an industrial civilization**. Routledge, 2003.

MCKINNEY, Vicki; YOON, Kanghyun; ZAHEDI, Fatemeh “Mariam”. The measurement of web-customer satisfaction: an expectation and disconfirmation approach. **Information systems research**, v. 13, n. 3, p. 296-315, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

MULDER, Martin. Innovative approaches for Agricultural Knowledge Management. **The Journal of Agricultural Education and Extension**, v. 18, n. 2, p. 99-102, 2012.

MOHD NOR, F.; EGBU, C. O. An insight into knowledge sharing practices in quantity surveying firms in Malaysia. In: **Procs 26th Annual ARCOM Conference**. Association of Researchers in Construction Management, 2010. p. 779-788.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**, p. 437-462, 2002.

NONAKA, Ikujiro et al. Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation—A new paradigm for organizational theory. **European Management Journal**, 2013.

NONAKA, I., KONNO, N., The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**. Vol 40, No.3 Spring, 1998.

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

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge university press, 1990.

NOWAK, Martin A. Five rules for the evolution of cooperation. **science**, v. 314, n. 5805, p. 1560-1563, 2006.

NOWAK, Martin A.; SIGMUND, Karl. Evolution of indirect reciprocity. **Nature**, v. 437, n. 7063, p. 1291-1298, 2005.

ODELL, Carla; GRAYSON, C. Jackson. If we only knew what we know: identification and transfer of internal best practices. 1998.

ORLOVE, M. J. Some further insight into kin selection. **Journal of Theoretical Biology**, v. 55, n. 2, p. 547-551, 1975.

OSTROM, Elinor. Collective action and the evolution of social norms. **The Journal of Economic Perspectives**, p. 137-158, 2000.

PERIÓDICOS CAPES (BRA). **CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>.

Acesso em: 14 jan. 2014.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil: Da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo, SP: Saraiva, 2004.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. London: Routledge and Kegan Paul, 1966.

PORTER, Michael E. The five competitive forces that shape strategy. **If you read nothing else on strategy, read these best-selling articles.**, p. 25, 2008.

PROCÓPIO, Marcos Luís. A Cooperação Espontânea: Relativizando a Importância da Atividade Formal de Gestão no Funcionamento das Organizações. **SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO**, v. 2, n. 1, 2010.

PULAKOS, Elaine D.; DORSEY, David W.; BORMAN, Walter C. Hiring for knowledge-based competition. **Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management**, p. 155-176, 2003.

RADEMAKERS, Martijn FL. Achieving Corporate Learning Excellence. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. A, 2012.

RHODES, Jo et al. Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 3, p. 84-100, 2008.

RICHTER, Rudolf. New economic sociology and new institutional economics. **Available at SSRN 1813189**, 2001.

RIEGE, Andreas. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.

RULKE, Diane Liang; ZAHEER, Srilata; ANDERSON, Marc H. Sources of managers' knowledge of organizational capabilities. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 134-149, 2000.

SALIM, M. et al. Antecedents of Knowledge Sharing Attitude and Intentions. **European Journal of Scientific Research**, v. 56, n. 1, p. 44-50, 2011.

SHARRATT, Mark; USORO, Abel. Understanding knowledge-sharing in online communities of practice. **Electronic Journal on Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 187-196, 2003.

SCHEPERS, Paul; VAN DEN BERG, Peter T. Social factors of work-environment creativity. **Journal of Business and Psychology**, v. 21, n. 3, p. 407-428, 2007.

SCHIMIDT, Derli e PERIUS, Vergílio. Cooperativismo – cooperativa. In: Cattani, Antonio D. (org.) **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz editores, 2003.

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida et al. Sobre cooperação e cooperativas em assentamentos rurais. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. especial, 2007.

SYED OMAR, Sharifuddin; ROWLAND, Fytton. Benchmarking knowledge management in a public organisation in Malaysia. **Benchmarking: An International Journal**, v. 11, n. 3, p. 238-266, 2004.

SILVA, Ivânia Freire; BINOTTO, Erlaine. O CONHECIMENTO EA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE UMA ORGANIZAÇÃO RURAL. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 132-156, 2013.

SIMONE, Carla; ACKERMAN, Mark; WULF, Volker. Knowledge Management in Practice: A Special Issue. **Computer Supported Cooperative Work (CSCW)**, v. 21, n. 2, p. 109-110, 2012.

SIMON, Herbert A. Organizations and markets. **The Journal of Economic Perspectives**, p. 25-44, 1991.

SINGER, P.. **Introdução à economia solidária**. São Paulo, SP: Perseu Abramo, 2002.

SORDI, Victor Fraile; BINOTTO, Erlaine; RUVIARO, Clandio Favarini. A COOPERAÇÃO E O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 119-134, 2014.

STENMARK, D. Leveraging tacit organizational knowledge. **Journal of Management Information Systems**, v. 17, n. 3, 2001.

STEWART, T. **Capital intelectual - a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRACHMAN, Eduardo. **Instituições: uma caracterização crítica**. 2002.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 82(1), 2000.

SZULANSKI, Gabriel; CAPPETTA, Rossella; JENSEN, Robert J. When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. **Organization Science**, v. 15, n. 5, p. 600-613, 2004.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Artmed, 2008.

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

TRIVERS, Robert L. The evolution of reciprocal altruism. **Quarterly review of biology**, p. 35-57, 1971.

TSAI, Wenpin. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization science**, v. 13, n. 2, p. 179-190, 2002.

TURNER, Karynne L.; MAKHIJA, Mona V. The role of organizational controls in managing knowledge. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 197-217, 2006.

VAN DEN HOOFF, Bart; DE LEEUW VAN WEENEN, Femke. Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. **Knowledge and Process Management**, v. 11, n. 1, p. 13-24, 2004.

VILPOUX, Olivier F. Agrarian reform and cooperation between settlers in the Midwest of Brazil: An institutional approach. **Land Use Policy**, v. 39, p. 65-77, 2014.

VOELPEL, Sven C.; DOUS, Malte; DAVENPORT, Thomas H. Five steps to creating a global knowledge-sharing system: Siemens' ShareNet. **The academy of management executive**, v. 19, n. 2, p. 9-23, 2005.

VON BERTALANFFY, Ludwig. **Teoria geral dos sistemas**. Vozes, 2008.

VON KROGH, Georg; NONAKA, Ikujiro; RECHSTEINER, Lise. Leadership in organizational knowledge creation: a review and framework. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 240-277, 2012.

WANG, Dong; SU, Zhongfeng; YANG, Dongtao. Organizational culture and knowledge creation capability. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 3, p. 363-373, 2011.

WANG, Sheng; NOE, Raymond A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.

WEBER, Max. **Economy and society: An outline of interpretive sociology**. Univ of California Press, 1978.

WEB OF KNOWLEDGE (USA). **Thomson Reuters**. Disponível em: <<http://wokinfo.com/>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

WILLEM, Annick; SCARBROUGH, Harry. Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study. **Human relations**, v. 59, n. 10, p. 1343-1370, 2006.

WILLIAMSON, Oliver. The economic institutions of capitalism. **New York, NY**, 1985.

WILLIAMSON, Oliver. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.

WITHERSPOON, Candace L. et al. Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 250-277, 2013.

WONG, Kuan Yew. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 3, p. 261-279, 2005.

YANG, Heng-Li; WU, Ted CT. Knowledge sharing in an organization. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 75, n. 8, p. 1128-1156, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. trad. Daniel Graassi. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUSOF, Zawiyah M. et al. Knowledge sharing in the public sector in Malaysia a proposed holistic model. **Information Development**, v. 28, n. 1, p. 43-54, 2012.

ZANDER, Udo; KOGUT, Bruce. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. **Organization science**, v. 6, n. 1, p. 76-92, 1995.

APÊNDICE A – Roteiro de questões para as entrevistas semiestruturadas

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

Programa de Pós-Graduação em Agronegócios

Nome do entrevistado: _____

Cargo: _____

1. Perfil do respondente:

1. **Sexo:** Masculino / Feminino

2. **Idade:** até 20 anos / 21 a 30 anos / 31 a 40 anos / 41 a 50 anos
 51 a 60 anos / mais de 60 anos.

3. **Estado civil:** Solteiro(a) / Casado(a) / Separado(a) / Viúvo(a)
 União Estável / Outro: _____

4. Grau de escolaridade (Grau de Ensino):

Sem Instrução / Fundamental Incompleto / Fundamental Completo
 Médio Incompleto (2º grau) / Médio Completo (2º grau) / Superior Incompleto
 Superior Completo: _____ / Outro: _____

5. Formação: _____

6. Renda:

- () Até R\$ 854,00 mensais / () De R\$ 854,00 a R\$ 1.113,00 mensais
- () De R\$ 1.113,00 a R\$ 1.484,00 mensais / () De R\$ 1.484,00 a R\$ 2.674,00 mensais
- () De R\$ 2.674,00 a R\$ 4.681,00 mensais / () De R\$ 4.681,00 a R\$ 9.897,00 mensais
- () De R\$ 9.897,00 a R\$ 17.454,00 mensais / () Acima de R\$ 17.454,00 mensais

7. Tempo de Serviço

- () Menos de 01 ano / () 01 a 05 anos / () 06 a 10 anos / () 11 a 15 anos / () Mais de 16 anos

Experiência Anterior: _____

II. Roteiro de Questões para aplicação na organização (Elo):

8. Ao se pensar os conhecimentos presentes na organização, para você quais são os mais importantes?
9. Quem detém esses conhecimentos?
10. As pessoas têm acesso a esses conhecimentos? Como isso acontece?
11. Qual a sua percepção sobre a validade e importância desses conhecimentos? Você percebe dificuldades para compartilhar/comentar esses conhecimentos com os demais envolvidos na organização? Quais?
12. O que o motiva a compartilhar conhecimentos com as outras pessoas envolvidas na organização? Como isso se dá?
13. Conhece alguém que não repassa os conhecimentos que possui aos demais? O que você acha que poderia ser feito para facilitar essa troca de conhecimentos?
14. Há momentos em que a equipe de trabalho se reúne? Há confraternizações, festas e momentos informais? Há momentos formais como reuniões, cursos, assembleias?
15. Há alguma ferramenta tecnológica para o compartilhamento de informações e conhecimentos? A organização possui algum sistema de informação e comunicação?
16. Com que frequência você interage com seus pares?
17. Com quem você mais interage? Com quem você menos interage?
18. O que é cooperação para você? Como é a sua postura quanto à cooperação? O que espera ao cooperar?
19. A equipe com que você atua coopera entre si? Quem mais coopera e em quais situações?

20. Conhece pessoas na equipe que não cooperam? Em sua opinião, porque elas não cooperam? Há incentivos para a cooperação entre as pessoas no seu ambiente de trabalho?

21. Você considera o ambiente em que trabalha competitivo?

22. Você acha que a organização está obtendo sucesso em suas operações? Em sua opinião, o que pode ser feito para melhorar? Que novos conhecimentos seriam necessários para essas mudanças?

23. Quais os melhores momentos e espaços para que a cooperação ocorra?

III. Roteiro de Questões para aplicação entre organizações (Entre elos):

24. Qual a sua percepção quanto aos membros dos demais elos da cadeia produtiva no que se refere à atuação conjunta?

25. Você entende que há cooperação entre a organização e seus fornecedores? Em que momentos?

24. Há conhecimentos necessários para o sucesso da organização que são compartilhados com seus fornecedores? Quais?

25. Quem são os responsáveis pelos contatos com seus fornecedores? Com quem são esses contatos?

26. Em sua opinião há conhecimentos que seus fornecedores deveriam saber para o melhor desempenho de sua organização? Há conhecimentos dos fornecedores que sua organização deveria saber?

27. Você entende que há cooperação entre a organização e seus fornecedores? Em que momentos?

28. Há conhecimentos necessários para o sucesso da organização que são compartilhados com seus clientes? Quais?

29. Quem são os responsáveis pelos contatos com seus clientes?

30. Com quem são esses contatos?

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD)
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Dados de identificação

Título da Dissertação: Um Modelo de Análise do Compartilhamento de Conhecimento fundamentado na Cooperação.

Pesquisador Responsável: Victor Fraile Sordi.

Orientadora: Dra. Erlaine Binotto

Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

Telefones para contato: (67) 9935-2720

Email: victor.sordi@yahoo.com.br

Nome: _____

Setor: _____ Cargo: _____

Idade: _____ anos

R.G. _____

O Sr. (a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa do trabalho de Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios a nível de Mestrado “Um Modelo de Análise do Compartilhamento de Conhecimento fundamentado na Cooperação”, de responsabilidade do pesquisador Victor Fraile Sordi.

1. O objetivo principal desta pesquisa é, de forma geral, ajudar a entender como acontece o compartilhamento de conhecimento em organizações do agronegócio associando o processo de compartilhar à cooperação entre as pessoas envolvidas.
2. A intenção é realizar entrevistas com pessoas envolvidas na cadeia produtiva da pecuária de corte de Mato Grosso do Sul.
3. A pesquisa não tem o intuito de expor o voluntário a qualquer tipo de desconforto e riscos pessoais ou profissionais. Ela busca identificar como acontece e qual o tratamento dado ao compartilhamento de conhecimento pelas organizações do agronegócio, para posteriormente ajudar a melhorar a gestão desses empreendimentos.
4. A participação nesta pesquisa é de caráter inteiramente voluntário.
5. O pesquisador garante a confidencialidade das informações geradas e a privacidade do sujeito da pesquisa.

Consentimento:

De acordo com as explicações fornecidas pelo pesquisador Victor Fraile Sordi, estou ciente de que ele poderá utilizar os dados obtidos na realização da entrevista semiestruturada, mantendo sigilo naqueles aspectos que considerar de boa ética.

Dourados-MS, ____ de _____ de 2014.

Pesquisado

Pesquisador

Observação: O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido original permanecerá em poder do pesquisador.

Período de realização da pesquisa: Junho a Setembro de 2014.