

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: um
estudo de caso**

Érica Norimar Pacheco Ramos

**Belo Horizonte
2009**

Érica Norimar Pacheco Ramos

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: um
estudo de caso**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Diogo Henrique Helal

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2009

AGRADECIMENTOS

Esta conquista é a realização de um sonho, presente de Deus que sempre nos surpreende com sua generosidade e fidelidade.

Ao querido e paciente Gilson Faria, que, ao meu lado, caminhou e fez deste título uma jornada menos pesada, por toda palavra de incentivo, atitude de carinho e amor;

Ao meu surpreendente professor Diogo H. Helal, que, com maestria, soube orientar e indicar o caminho;

A minha prima Adriana Pacheco, pelo apoio, motivação e exemplo;

A Karla pela alegria, entusiasmo e força;

Ao Jhonny, que soube dividir seu espaço com os vários livros, papéis e apostilas.

Às colegas da INED, pelas contribuições e socorro nos momentos de sufoco;

À empresa foco deste estudo, por abrir suas portas e permitir a realização deste trabalho, especialmente a Fernando (Nandinho), Enilda e Érica Francisca;

À minha amada família, razão da minha luta e fonte das minhas maiores alegrias;

Finalizo esta etapa, certa de que não há limites para quem deseja de todo o coração e se compromete com tudo que tem.

“O LUGAR MAIS ALTO PARA SE ESTAR, SENHOR, É AOS SEUS PÉS!”.
(Ministério Apascentar)

"Não espere por oportunidades extraordinárias. Agarre ocasiões comuns e as faça grandes. Homens fracos esperam por oportunidades; homens fortes as criam".

Orison Swett Marden

RESUMO

Percebe-se que o conhecimento é um recurso fundamental para o crescimento dos negócios. Aristóteles preconizava que o poder vem do conhecimento. As organizações estão inseridas em ambientes complexos e turbulentos, e os desafios são cada vez maiores em termos de gestão do conhecimento. Verificar como ocorre a gestão do conhecimento em uma empresa familiar é o objetivo principal desta pesquisa que parte do pressuposto teórico de que a gestão do conhecimento é um dos principais fatores de competitividade das organizações, pois trata-se de um processo estratégico que incentiva a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento para promover a melhoria de seus produtos e serviços, e, conseqüentemente, assegurar o comprometimento com o seu futuro. Para isso, realizou-se uma pesquisa baseada em um estudo de caso de natureza qualitativa. A unidade de análise da pesquisa foi composta pelos gerentes de uma empresa familiar de grande porte. Com os dados gerais, obtidos por meio de observação e de entrevista em profundidade, verificaram-se as percepções e ideias predominantes dos envolvidos sobre o tema e constatou-se a influência da gestão familiar para a formulação de políticas em prol do desenvolvimento dos cargos estratégicos e gerenciais da empresa. Concluiu-se que, no âmbito da especificidade cultural de uma organização familiar, a gestão do conhecimento contribui significativamente para o diferencial competitivo, principalmente quando se adotam práticas de reuniões, grupos de estudo, incentivo à inovação e disseminação do conhecimento por meio do contato pessoal.

Palavra-chave: Gestão do conhecimento. Empresa familiar. Informação. Gestão estratégica.

ABSTRACT

Realize that knowledge is a key resource for growth of business. Aristotle advocated that the power comes from knowledge. Organizations are embedded in complex and turbulent environments, and challenges are growing in terms of knowledge management. See how the management of knowledge occurs in a family business is the main objective of this research that the theoretical assumption that the management of knowledge is one of the main factors of competitiveness of organizations, because it is a strategic process that encourages the creation the dissemination and use of knowledge to improve your products and services, and hence the commitment to ensure its future. For this, a search based on a case study of a qualitative nature. The unit of analysis of the research was composed of managers of a large family business. With general data, obtained through observation and interview in depth, there was the prevailing perceptions and ideas of stakeholders on the issue and it was the influence of family management for policy formulation for development of strategic positions and management of the company. It was concluded that under the particular culture of a family organization, the management of knowledge contributes significantly to the competitive, especially when they adopt practices of meetings, study groups, encouraging innovation and dissemination of knowledge through personal contact .

Keywords: Knowledge management. Family business. Information. Strategic management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O Modelo de três círculos da empresa familiar.....	18
Figura 2 – Modelo de criação do conhecimento organizacional	31
Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Tema e problema.....	10
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 A empresa familiar.....	17
2.1.1 Conceito de empresa familiar.....	17
2.1.2 Importância da empresa familiar no Brasil.....	18
2.1.3 Vantagens e desvantagens das empresas familiares em comparação com as não familiares	20
2.1.4 Desafios da empresa familiar.....	22
2.2 Gestão do conhecimento.....	24
2.2.1 Estratégia e gestão do conhecimento.....	24
2.2.2 Gestão da informação	27
2.2.3 Gestão do conhecimento.....	30
2.2.4 Modelos de gestão do conhecimento.....	35
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 Unidade de análise.....	42
3.1.1 Seleção dos sujeitos.....	42
3.1.2 Técnica de levantamento de dados.....	43
3.1.3 Tratamento dos dados.....	44
3.1.4 Limitações do método.....	44
3.2 Estudo de caso: a empresa familiar do ramo varejista.....	45
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	47
4.1 Inovação e criatividade.....	67
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS.....	73
APÊNDICES.....	78
Apêndice A – Questionário: Dimensões da Cultura Organizacional e Nacional.....	78
Apêndice B - Roteiro da Entrevista.....	81

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema

É cada vez maior a preocupação das empresas familiares com as estratégias que possam aumentar seu poder competitivo. A mundialização do capital tem impulsionado as organizações a se adaptarem a um contexto de grandes alterações sociais e econômicas. Atualmente, o mercado é caracterizado pelo excesso de escolhas e por uma competição extrema, em que é preciso manter os serviços e produtos de qualidade sempre com o menor custo possível.

No cenário internacional, a importância econômica das empresas familiares é enfatizada pelos dados do *Institute for Management Development* (Instituto de Desenvolvimento Administrativo – IMD), que demonstram que cerca de 99% das companhias da Itália são familiares; em Portugal, 70%; na Inglaterra, 75%; na Espanha, 80%; na Suíça, 85-90%; e na Suécia, 90% (GAZETA MERCANTIL, 1994 p. 73 citado por BORTOLI NETO e MOREIRA JR, 2001 p. 13).

Vidigal (1996) expõe que nos Estados Unidos 75% dos empregos entre 1977 e 1990 foram gerados por empresas familiares e que tal proeminência também pode ser verificada na Alemanha com 67%.

A revista americana *Fortune* revela que as empresas familiares respondem por 30% da lista das 500 maiores empresas do mundo (LETHBRIDGE, 2005).

No Brasil, no mesmo sentido, as empresas familiares têm grande peso econômico. Segundo Grzybovski e Tedesco (1998, p. 42), “as empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do Produto Interno Bruto – PIB”.

Em 1993, dos 300 maiores grupos de empresas privadas nacionais 287 eram familiares e empregavam em torno de um milhão e seiscentos mil funcionários (MATOS, 1993).

Segundo Leone (2005), aproximadamente 90% das empresas brasileiras são controladas por famílias, gerando mais de dois milhões de empregos diretos, configurando-se no segmento empresarial que mais cresce. Todavia, sua viabilidade é muito questionada, Entre os vários problemas que enfrentam situa-se em primeiro lugar o de ordem gerencial. Para a autora, isso acontece em decorrência de características que lhe são peculiares, como o protecionismo e o paternalismo entre familiares dirigentes e dirigidos na empresa.

Entre outros aspectos apontados que comprometem o sucesso das empresas familiares cita-se a centralização de comando e a tomada de decisão com base na experiência. Segundo Leone (2005, p. 21), “o dirigente é chamado a tomar toda sorte de decisão diariamente sem qualquer procedimento formalizado”. Embora sem formação adequada, os dirigentes assumem todos os papéis da organização, como marketing, vendas, produção, recursos humanos e finanças.

Smith (2007), sustenta que as empresas familiares possuem um número reduzido de especialistas se comparado com as empresas não-familiares. Além disso, as empresas familiares são menos susceptíveis de produzir um negócio formal ou estratégico.

Há que se ressaltar a presença constante de conflitos e disputas, que, segundo estudos, intensificam-se à medida que as empresas “envelhecem” (GERSICK, 2006). Diante de tais dificuldades, a busca por solução de ordem gerencial e estratégica torna-se uma questão urgente para a sobrevivência de empresas familiares em um mercado altamente competitivo.

O conhecimento vem despontando como sendo um importante diferencial competitivo. Como afirma Terra (2001, p. 19), “são muitos os sinais de que o conhecimento, em suas várias formas, se tornou determinante para a competitividade”.

Na nova economia, chamada de “economia do conhecimento”, a gestão do conhecimento tem merecido notória atenção dos estudos e da prática voltada para a área de gestão de empresas. O tema emergiu a partir de discussões fechadas entre pesquisadores da área de Ciência e Tecnologia e profissionais de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), demonstrando ser um assunto pouco compreendido e polêmico (TERRA, 2001).

No Brasil, em 1999, o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – FEA/USP promoveu um seminário internacional sobre o tema, reunindo pesquisadores e profissionais, para discutir questões que produzissem maiores esclarecimentos e avanços sobre a gestão do conhecimento (FLEURY e OLIVEIRA JR., 2001).

A gestão do conhecimento trabalha, sobretudo, com os bens intangíveis da empresa. Dentre os principais objetivos está a busca de organizações capazes de compreender seu ambiente e, principalmente, suas necessidades. A empresa mobiliza seus membros a gerarem inovação e criatividade para promover a minimização dos custos, exigindo colaboradores cada vez mais eficientes. Consequentemente, o ambiente organizacional enfatiza a rapidez das informações e a necessidade de renovação constante. A formação interna de riqueza de conhecimento reflete-se na base qualitativa empresarial.

Terra (2001), defende que todas as empresas praticam a gestão do conhecimento, mesmo que não tenham consciência disso, pois o ser humano, em seu processo de trabalho e desenvolvimento, está constantemente acessando sua inteligência, que será, inevitavelmente, reutilizada para gerar mais conhecimento. Ou seja, em qualquer lugar em que existirem pessoas haverá conhecimentos individuais, e esses podem ser transformados em conhecimento coletivo e organizacional.

Todas as empresas geram ou utilizam o conhecimento em seu processo produtivo. As organizações compreendem que sem o conhecimento é impossível o bom posicionamento no mercado. Apesar das diferentes estratégias organizacionais, percebe-se que as empresas lidam com o conhecimento, interno ou externo, para obter vantagens competitivas. Dessa forma, entende-se que o conhecimento faz

parte do desenvolvimento organizacional e que, apesar da constante evolução tecnológica, nada é capaz de substituir a qualificação e o julgamento de um profissional (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Em consonância com essa ideia, Duguid (2001) afirma que, mesmo que não exista, formalmente, dentro da organização o termo *gestão do conhecimento*, é possível verificar a prática desta teoria a partir de algumas atividades desenvolvidas pela empresa. Segundo o autor, empresas que praticam a gestão do conhecimento possuem algumas características e podem ser reconhecidas pelos diversos instrumentos utilizados para promover o conhecimento, como: conhecimento na prática, prática social e comunidade de prática.

Para compreender melhor a dinâmica do conhecimento organizacional, primeiramente, é necessário estudar as correntes estratégicas que envolvem a gestão do conhecimento. Atualmente, na gestão do conhecimento observam-se duas correntes estratégicas distintas. A primeira é descrita com base na perspectiva cognitiva chamada “estratégia de codificação”, na qual o conhecimento pode ser estruturado, armazenado e distribuído por toda a organização. A segunda aparece como gestão do conhecimento focado nas pessoas ou comunidades, chamada de “estratégia de personalização”, na qual o conhecimento é repassado de pessoa para pessoa dentro da organização (HANSEN, NOHRIA; TIERNEY, 2001).

No âmbito das empresas familiares, assiste-se a uma gestão conservadora e centralizadora. É comum a inexistência de um ambiente no qual há transparência de informações e, muitas vezes, a transmissão do conhecimento é realizada de maneira informal e espontânea. Acredita-se que a identificação da gestão estratégica do conhecimento poderá contribuir para o melhor direcionamento e aproveitamento desse recurso nas empresas familiares, qualificando melhor os demais membros não familiares e auxiliando a todos nas tomadas de decisões. Como enfatizado por Jóia e Oliveira (2007), a falta de clareza ou de distinção entre as diferentes correntes estratégicas do conhecimento prejudica, ou não permite, o alinhamento eficaz da gestão do conhecimento com a estratégia de negócio da empresa.

Parte-se do pressuposto, de que grande parte das empresas não sabe identificar ou explorar a estratégica de gestão do conhecimento, comprometendo sua competitividade.

Tendo-se como fundamento o estudo da literatura disponível sobre o assunto, o problema de pesquisa passa a ser:

Como a gestão do conhecimento é praticada em uma empresa familiar de grande porte do ramo varejista em Minas Gerais?

Este trabalho compõe-se de capítulos, incluindo esta introdução, em que se contextualiza a temática, apresentam-se os objetivos e formula-se a justificativa.

No capítulo 2, abordam-se os temas: empresas familiares, estratégia e gestão do conhecimento.

No capítulo 3, descrevem-se os recursos metodológicos utilizados na pesquisa.

No capítulo 4, focaliza-se a estrutura da empresa familiar do ramo varejista, objeto da pesquisa.

1.2 Justificativa

A importância das empresas familiares pode ser percebida pela evidência dos dados apresentados por vários estudos sobre o tema. Embora não haja dúvida quanto à sua predominância, percebe-se que a atenção dispensada às empresas familiares pelo meio acadêmico é pequena, quando comparada com aquela dispensada às grandes corporações.

Explica Lethbridge (2005, p. 25):

[...] num momento marcado pelo poderio notável das corporações controladas por milhares de acionistas anônimos, o peso econômico das

companhias controladas por famílias não perdeu o vigor – e permanece extraordinariamente elevado: 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil. Nos Estados Unidos, os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, respondem por 64% do PIB e movimentam dois terços da bolsa de Nova York.

Entretanto, adverte Gracioso (1995, p. 10) que “a taxa média de sobrevivência dos pequenos empreendimentos entre cinco e dez anos é de apenas 24%, enquanto entre as empresas com até cinco anos de vida essa taxa sobe para 47,5%”. O autor afirma que a causa desse desaparecimento é a falta de competência gerencial e de conhecimento prático do empresário.

Outro fator fundamental a ser considerado na gestão familiar é competição globalizada. Para Vidigal (1996, p. 28), “a globalização da economia e a queda de barreiras alfandegárias criam um ambiente de competição em que só empresas altamente eficiente sobreviverão”.

A realidade da gestão organizacional das empresas familiares sugere que elas têm dificuldade em aumentar a capacidade de seus funcionários na busca de soluções eficazes para atingir a competitividade exigida pelo mercado. Um dos motivos que levam a esse tipo de problema é que as empresas familiares demoram mais a aprender e, conseqüentemente, a usar seu conhecimento quando comparadas com as empresas não familiares (RUAS, 2001), diminuindo significativamente a sobrevivência organizacional.

Entre as principais características comumente encontradas nas empresas familiares está o baixo grau de especialização, ausência de domínio do mercado, centralização de autoridade, falta de conhecimento dos instrumentos administrativos e sistema de informação deficiente (LEONE, 2008).

Uma rápida e superficial análise desse conjunto de informações mostra a importância que as empresas de controle ou de gestão familiar desempenham na economia mundial.

Este estudo parte do pressuposto teórico de que a gestão do conhecimento é um dos fatores que podem atender às necessidades deste tipo de organização, pois se trata de um processo que incentiva a criação, disseminação e utilização do

conhecimento para atingir os objetivos da empresa.

Com o intuito de esclarecer melhor a dinâmica da gestão do conhecimento em uma empresa familiar, a empresa aqui denominada “Alfa” foi escolhida, devido a sua importância no cenário econômico. Atualmente, encontra-se entre as dez maiores redes supermercadistas do Brasil, com mais de 10 mil colaboradores e várias lojas nos estados de Minas Gerais e Goiás.

O tema deste estudo justifica a relevância na medida em que contribui para o aprimoramento dos estudos sobre empresas familiares, por possibilitar melhor compreensão da sua realidade, objetivando minimizar os enganos e os erros, por meio da gestão do conhecimento, focando, sobretudo, a competitividade deste tipo de organização.

No meio acadêmico, a utilidade do estudo destaca-se, uma vez que o tema “ Gestão do conhecimento em empresas familiares” é pouco pesquisado e contribui com análises que poderão possibilitar o aperfeiçoamento de novas pesquisas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar como a gestão do conhecimento é praticada em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar a corrente estratégica da gestão do conhecimento praticada por uma empresa familiar;
- Descrever como ocorrem a transferência e a conversão do conhecimento em uma empresa familiar;
- Identificar e analisar como a gestão familiar influencia a gestão do conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A empresa familiar

2.1.1 Conceito de empresa familiar

Nos últimos anos, diversos autores do campo da Administração têm-se preocupado com o tema “Empresas familiares”. Podem ser citados: Bernhoeft (1989); Martins (1996); Garcia (2001) e Gersick (2006).

Define Lodi (1998, p. 6): “Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma, identificam-se com um sobrenome de família de um fundador”.

Bornholdt (2005, p. 20) aborda esta questão como “laços familiares empresariais que [...] são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser unipessoal (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa”. Neste caso, além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valores.

Leone (2005), explica que o conceito de empresa familiar abarca três vertentes: a primeira, no nível de propriedade, pelo qual o membro da família detém o controle da empresa; a segunda, no nível da gestão, em que os membros da família deverão assumir a direção dos principais setores da empresa; e a terceira, no nível da sucessão, no qual os cargos de chefia estão ligados ao fator hereditário.

Tal aceção coincide com o modelo desenvolvido por Gersick *et al.* (2006), o modelo de três círculos (M3C) – que descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos – gestão, propriedade e família –, os

quais interagem e influenciam a dinâmica da empresa FIG. 1.

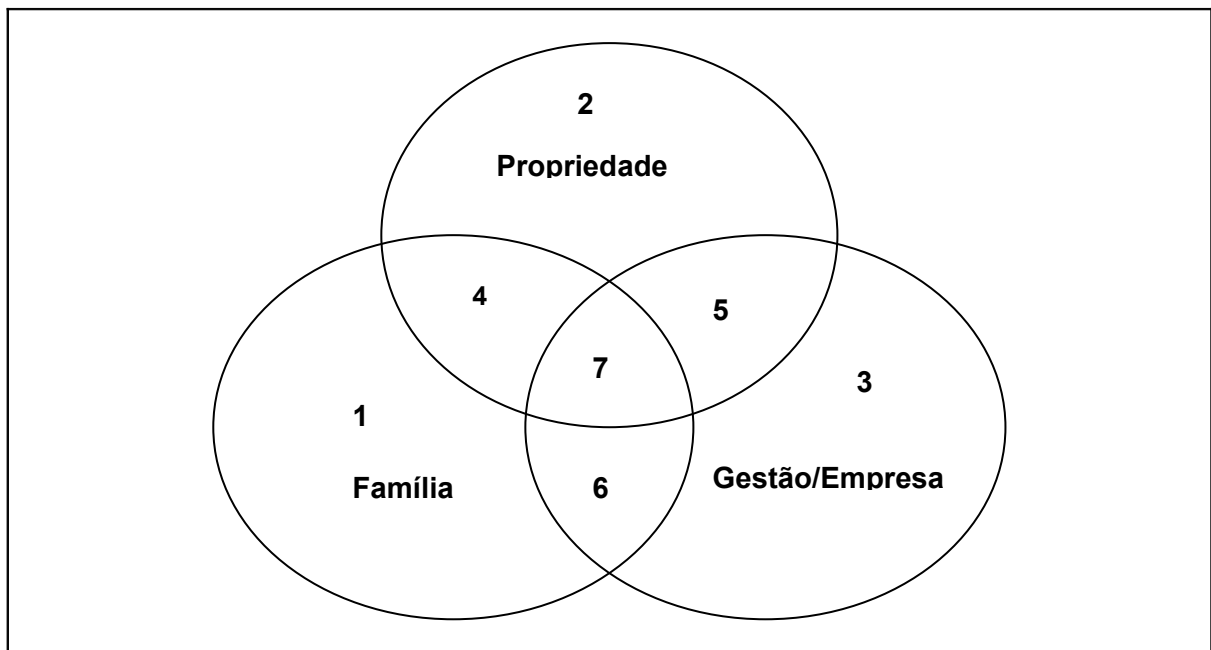


Figura 1 – O Modelo de três círculos da empresa familiar
 Fonte: Gersick et al. (2006, p. 6)

A FIG 1 representa os diversos atores que integram a dinâmica da empresa familiar: familiares sem participação nos outros subsistemas (1); socios-proprietários não gestores e não familiares (2); gestores não proprietários e não-familiares (3); familiares proprietários sem participação na gestão (4); proprietários gestores não familiares (5); gestores familiares não proprietários (6); e familiares gestores e proprietários (7).

2.1.2 Importância da empresa familiar no Brasil

A empresa familiar é considerada como forma predominante de empresa em todo o mundo e sempre ocupou uma posição de destaque no âmbito dos negócios. Em 1998, de acordo com a revista *Fortune*, as pequenas e médias empresas na Alemanha eram 100% de controle familiar e responsáveis por 2/3 dos empregos do país. Nos Estados Unidos, são responsáveis por 62% das ofertas de emprego, respondendo por cerca de 64% do PIB (Produto Interno Bruto), movimentando dois terços da força de trabalho (LETHBRIDGE, 2005, p. 25).

No Brasil, segundo Leone (2004, p. 229), “as pequenas e médias empresas familiares proporcionam mais de dois milhões de empregos diretos, sendo responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional”.

Apesar de as organizações familiares serem dotadas de caráter histórico, somente nas últimas décadas tal assunto despertou interesse maior da academia.

Oliveira (1999) afirma que o surgimento das empresas de gestão familiar no Brasil pode ser dividido em três grandes fases:

A primeira tem início com as capitâneas hereditárias, solução encontrada por dom João III, rei de Portugal, para promover a ocupação do território brasileiro. Segundo Werner (2004) e Leone (2005), este foi o marco inicial de empreendimento particular no país. Como o próprio nome diz, as capitâneas podiam ser transmitidas por herança. Assim, tal sistema constitui a primeira iniciativa de economia extrativista de caráter familiar (OLIVEIRA, 1999).

A segunda fase se dá com o desenvolvimento da indústria cafeeira, em que a empresa familiar passou a ser a dos antigos senhores de engenho, que privilegiavam o sistema patriarcal. Ao senhor do engenho cabia o controle absoluto em seus domínios: terras, família e escravos.

A terceira fase, desencadeada pela onda de imigração europeia que culminou na industrialização do país, no século XIX, deu início à modernização da empresa familiar (OLIVEIRA, 1999).

As novas técnicas trazidas pelos imigrantes europeus foram de fundamental importância para o desenvolvimento das empresas familiares brasileiras. Entretanto, não alteraram as características fundamentais deste tipo de empreendimento: o tipo paternalista de gestão e a sucessão entre membros da família (AMARAL, 1999).

Percebe-se, diante do exposto, a relevância das empresas familiares para a economia brasileira. Segundo Oliveira (1999, p. 22), no Brasil, as empresas

familiares correspondem “a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras, respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas”.

Considerando-se relevância desse processo econômico e social, faz-se necessário tecer alguns comentários sobre as vantagens e desvantagens da adoção de tal forma de empreendimento.

2.1.3 Vantagens e desvantagens das empresas familiares em comparação com as não familiares

Da análise do modelo de três círculos da empresa familiar, proposto por Gersick *et al.* (2006, p. 6), pode-se depreender o caráter complexo da relação entre os membros e sua direção, bem como a peculiaridade da administração de tal tipo de empresa.

Diante da ideia de singularidade, que difere a empresa familiar das demais instituições, Oliveira (1999, p. 22) acrescenta:

Não está correto afirmar que a empresa familiar seja igual a toda e qualquer empresa, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva a uma série de abordagens e interações específicas de uma família, provocando certas particularidades em sua atuação.

Entre os pontos positivos das empresas de gestão familiar, ao contrário do que ocorre nas empresas de grande porte, está o reduzido rodízio entre os cargos, o que permite ao herdeiro maior identificação com as tarefas administrativas, além de maior liberdade para a negociação e a tomada de decisão (LEONE, 2005).

Outras vantagens da empresa familiar destacadas por Lodi (1998) são: lealdade mais acentuada dos funcionários, força do nome da família e existência de um sistema de decisão mais rápido.

Toffler (1998, p. 11) afirma:

As firmas familiares têm grandes vantagens. Em contraste com as grandes firmas burocráticas, elas podem tomar decisões rápidas. Com frequência, estão dispostas a correr ousados riscos, no que se refere a empreendimentos. As firmas familiares podem alterar mais depressa e adaptar-se melhor às novas necessidades do mercado.

No âmbito negativo, a diferença entre as empresas familiares e as demais empresas é caracterizada pela forma de administração. Ricca (1998, p.17) afirma que “as organizações com base familiar apresentam vários problemas de gestão que prejudicam sua atuação num mercado competitivo”. Entre eles, pode ser destacado o paternalismo.

Segundo Leone (2007), o paternalismo é caracterizado pelo favorecimento e atendimento a interesses pessoais, o que, muitas vezes, acarreta a indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por conhecimento e competência profissional. Geralmente, os donos não percebem que suas competências como gestores já não são suficientes para manter o crescimento saudável do empreendimento.

Cabe ressaltar a confusão entre propriedade e gestão, a permanente luta pelo poder e a deficiência de investimento em tecnologia e em recursos humanos (BERNHOEFT, 1989).

Rebouças (1999) e Leone (2005) enfatizam que neste tipo de empresa há grande confusão de papéis e dificuldade em separar o ambiente residencial do profissional, o que é determinado pela ausência de regras claras para orientar a gestão.

Outro grande problema a ser enfrentado nas empresas familiares, de acordo com Oliveira (1999), é a menor longevidade. Segundo o autor, a vida média das empresas americanas não familiares é de 45 (quarenta e cinco) anos, enquanto das empresas familiares é de 24 (vinte e quatro) anos. No Brasil, existem dados que revelam que a vida média das empresas não familiares é de 12 (doze) anos, contra 9 (nove) anos das empresas familiares. A falta de continuidade é patente ainda em outros dados: apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da

segunda geração e apenas 5% passam para a terceira (OLIVEIRA, 1999, p. 19).

Essa perspectiva se coaduna com a colocação de Leone (2005) quando demonstra que, conforme as estatísticas, 70% dos negócios de família desaparecem após a morte do fundador e só 10% a 15% conseguem chegar à terceira geração.

Verifica-se que a empresa familiar, em sua especificidade organizacional, apresenta a inexistência de níveis hierárquicos intermediários, gerando o desenvolvimento da informalidade. Também é notada fraca especialização na área tecnológica, além de uma estratégia intuitiva e pouco formalizada (LEONE, 2005).

2.1.4 Desafios da empresa familiar

A globalização e o aumento da competitividade nos negócios vêm compelindo as empresas a reverem sua posição e a buscarem, de forma progressiva, melhorar a eficiência de suas atividades e atualizarem suas estratégias, visto que as antigas estruturas não mais atendem à realidade.

Todos os setores da atividade humana são atingidos pelas constantes transformações resultantes do desenvolvimento tecnológico e científico. Conseqüentemente, as organizações tendem a seguir processos cada vez mais dinâmicos. Vive-se em uma época caracterizada por excesso de escolhas, competição extrema e superespecializações. Ou seja, a exigência do mercado está focada em profissionais com maior quantidade e qualidade de conhecimento. É fato que mudanças estão ocorrendo e que as organizações que não se adaptarem para acompanhá-las não conseguirão atingir seus objetivos principais.

Soma-se a essa realidade o surgimento de novos modelos de gestão, de inovações tecnológicas e de mudanças no perfil dos clientes e nas relações com as empresas (CASAROTTO FILHO, 1998). Portanto, é necessário buscar por mais informações e técnicas para poder posicionar-se de maneira mais eficaz e eficiente no mercado, visto que a realidade atual exige das empresas uma capacidade de aprendizagem

organizacional cada vez maior.

Criar mecanismos que mostrem a necessidade de mudança é um quesito essencial à empresa familiar. Cabe ressaltar que entre os pontos principais que exigem uma modificação urgente estão a descentralização do poder e a disseminação do conhecimento. Entretanto, como em qualquer outra organização, a mudança poderá provocar resistência e choque cultural. Como esta é uma questão inevitável, não são poucos os proprietários das empresas familiares que buscam aprendizagem e conhecimento fora de suas organizações, objetivando uma estratégia para alcançar o sucesso e melhorar sua competitividade.

Para Leone (2005, p. 16),

Embora a empresa familiar apresente problemas, principalmente de ordem gerencial, existem alternativas viáveis para sua sobrevivência no mercado globalizado, desde que haja uma readequação de sua estrutura administrativa e gerencial.

Entre as incertezas da empresa familiar, a gestão do conhecimento surge como oportunidade de estratégia para a sobrevivência organizacional, pois procura, a partir da tecnologia do aprendizado organizacional e da criatividade, gerar e armazenar conhecimento de valor para a empresa. O grande desafio da gestão do conhecimento é vencer as barreiras administrativas e estruturais peculiares de uma empresa familiar. Nesse sentido, pois como afirma Terra (2001, p.139):

Contrariamente ao modelo burocrático, que apresentava poucas variações radicais, a implantação das novas formas organizacionais parece ser um desafio permanente para as empresas, ou seja, não se espera que um *best way* seja encontrado, implementado e consolidado.

É preciso, pois investigar quais os indicadores da estratégia da gestão do conhecimento estão presentes numa empresa familiar, para melhor compreender a dinâmica do conhecimento em uma gestão tão peculiar. Além disso, deve-se promover a formação de um corpo de conhecimento de interesse dos administradores.

2.2 Gestão do conhecimento

2.2.1 Estratégia e gestão do conhecimento

Diversas teorias sobre gestão do conhecimento têm surgido. Segundo Oliveira (2001) “todas buscam suprir a necessidade estratégica, na qual o desafio apresentado está relacionado a fatores determinantes do desempenho e do sucesso empresarial” (OLIVEIRA JR. 2001, p. 130). As estratégias organizacionais devem ser estruturadas a partir da mutabilidade do mercado e da diversidade da tecnologia, pois estas são forças que impactam as empresas, concretizando um ritmo acelerado de processos, transformação e assimilação de mudança.

Percebe-se que, mesmo existindo vários modelos gerenciais, as empresas estão constantemente à procura de um modelo ideal que possa atender à satisfação do cliente e à alta competitividade. Isso torna cada vez mais difíceis as práticas e as decisões organizacionais.

Segundo Maier e Remeus (2002), citado por Rossetti (2007, p. 130):

O vínculo entre gestão do conhecimento e estratégia de negócios não está amplamente implementado na prática, devido à ausência de modelos que relacionem esforços de gestão do conhecimento, estrutura e instrumentos organizacionais, atividade relativas à cultura empresarial, implementação de tecnologia e estratégia de negócios.

Atualmente, as empresas que adotam a gestão estratégica do conhecimento são desafiadas a todo o momento a criar mecanismos voltados para a busca do experimento do novo. É essencial o compartilhamento e a disseminação do conhecimento, observando, contudo, que a construção do futuro está diretamente relacionada com as decisões do presente.

Nonaka e Takeuchi (1997) demonstram que entre as estruturas conceituais para o desenvolvimento da estratégia organizacional o conhecimento aparece como fator fundamental. Entretanto, existem algumas limitações que impedem sua utilização, como:

- a) Os valores e crenças empresariais resistem à criação de uma nova visão.
- b) A ciência da estratégia empresarial considera que apenas a alta gerência é capaz de pensar e articular o conhecimento explícito existente na organização. Com isso, o conhecimento dos demais membros não são considerados ou utilizados.
- c) O conhecimento não é valorizado como fonte de competitividade.

De acordo com Oliveira Jr. (2001, p.131):

A visão da empresa como agente de organização, criação e transformador do conhecimento aponta para a necessidade de uma teoria mais abrangente, somando o conhecimento individual com o da organização, proporcionado à empresa, elementos que sobressaia a concorrência.

Em consonância com essa ideia, Cabral (2000) afirma que é essencial que os indivíduos trabalhem de forma compartilhada o conhecimento dentro das organizações. O capital humano é traduzido em estratégia organizacional e em vantagem competitiva. Ou seja, o conhecimento tácito tem impacto significativo no contexto empresarial.

Portanto, a estratégia vai além de avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da organização; é um processo que envolve todos os seus membros, criando situações favoráveis aos propósitos e objetivos organizacionais. A estratégia organizacional visa atender aos interesses institucionais, proporcionar direção, estabelecer controles e garantir a competitividade.

Tachizawa e Rezende (2000, p. 6) afirmam:

Essa capacidade de sintonia com o ambiente maior, pode vir a ser o principal diferencial competitivo de organizações num mercado em transformação, respondendo pela diferença entre ser levado pelas mudanças e interagir com elas, buscando influenciar o próprio processo de renovação do ambiente.

O conceito de estratégia é bem abrangente. Para Mintzberg e Quinn (2001, p. 20), “a estratégia é um padrão ou plano que integra as principais metas, política e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”. Assim, é necessária ter uma visão sistêmica do negócio, não se limitar ao cotidiano das

organizações e aperfeiçoar continuamente os processos administrativos, uma vez que o cerne da questão está nos resultados que a empresa produz.

Segundo Hansen, Nohria e Tierney (2001), existem duas correntes estratégicas para a gestão do conhecimento. A primeira é a “codificação”, denominada assim porque o conhecimento é tratado como algo codificável, padronizado e estruturado, podendo ser explicitado e armazenado em bancos de dados, facilitando o seu acesso e a sua distribuição. A segunda é a “personalização”, caracterizada pela transmissão do conhecimento tácito por meio do contato pessoal entre os funcionários da empresa, que adquirem ou transmitem o conhecimento utilizando a troca de experiências profissionais.

É importante ressaltar que ambas as estratégias são encontradas nas organizações. Porém, geralmente, existe um foco maior em uma das duas. Destaca-se que não existe o conceito de que uma é melhor do que a outra, pois existem casos de sucesso nos dois focos estratégicos (JÓIA e OLIVEIRA, 2007).

Entretanto, “é fundamental que a organização conheça exatamente qual é o seu foco estratégico” (JÓIA e OLIVEIRA, 2007, p. 15). A análise dos autores justifica-se, uma vez que, definida a corrente estratégica adotada pela empresa, será possível conduzir adequadamente os esforços para garantir sua sustentabilidade e seu crescimento, pois se saberá exatamente em quais ferramentas investir para melhor utilizar o conhecimento organizacional.

A estratégia da gestão do conhecimento permite à empresa fazer escolhas sem criar um modelo único de gestão, possibilitando a versatilidade indispensável para definir e redefinir as diretrizes organizacionais (JÓIA e OLIVEIRA, 2007). Essa estratégia deve ser bem administrada, para que a gestão organizacional supere as dificuldades existentes no mercado.

2.2.2 Gestão da informação

Diante dos desafios gerenciais, torna-se fundamental compreender o verdadeiro significado e a aplicação da informação e do conhecimento nas organizações, uma vez que os dois termos, atualmente, se consolidam como importantes fatores de desenvolvimento econômico e competitivo das empresas.

Percebe-se que as organizações contemporâneas têm investido muito mais em *hardwares*, *softwares*, rede e em outras infraestruturas capazes de apoiar o fluxo das informações do que em máquinas e equipamentos de produção (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007). Isso porque os gestores perceberam a necessidade de níveis mais altos de colaboração e das alianças guiadas pelo conhecimento, como fator chave para a competitividade organizacional.

Antes de aprofundar sobre o assunto, faz-se necessário, primeiramente, distinguir os termos *dados*, *informação* e *conhecimento*, pois, “durante anos, as pessoas se referiram a dados como sendo informações; e agora, veem-se obrigadas a lançar mão de conhecimento para falar sobre a informação – daí a popularidade da administração do conhecimento (DAVENPORT, 1998, p. 18).

Para Davenport (1998, p. 19), “apesar da dificuldade em distinguir, na prática, dados, informação e conhecimento, encontrar definições para esses termos é um ponto de partida útil”. O autor, de maneira sintética, apresenta uma visão comparativa de cada termo citado anteriormente QUADRO 1.

SIMPLES OBSERVAÇÃO SOBRE O ESTADO DO MUNDO	DADOS DOTADOS DE RELEVÂNCIA E PROPÓSITO	INFORMAÇÃO VALIOSA DA MENTE HUMANA INCLUI REFLEXÃO, SÍNTESE, CONTEXTO
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente obtido por máquinas 		<ul style="list-style-type: none"> • De difícil captura em máquinas
<ul style="list-style-type: none"> • Frequentemente quantificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige consenso em relação ao significado 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequentemente tácito
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente transferível 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige necessariamente a mediação humana 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil transferência

Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento.
Fonte: DAVENPORT, 1998, p. 18.

Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 132) afirmam que “o conceito de conhecimento não é consensual. A história da filosofia, desde o período clássico grego, está associada a uma busca sem fim para o significado do conceito de conhecimento”.

Compartilhando da mesma visão, Ruas (2001, p. 22) afirma:

Os pesquisadores não esclarecem bem o que é conhecimento, apesar das constantes declarações que evidenciam o conhecimento como o principal foco da aprendizagem, ainda que, só recentemente a aprendizagem organizacional tem sido essencialmente vinculada ao conhecimento.

A busca por uma definição do que seja o conhecimento justifica-se devido à sua importância no mundo organizacional. Como declara Davenport (1998, p. 19), “o conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar”. Essa verdade é enfatizada por Nonaka e Takeuchi (1997) ao afirmarem que numa economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte de vantagem competitiva é o conhecimento.

Para compreender melhor a sistemática que envolve conhecimento e informação organizacional, faz-se necessário que se identifique, separadamente, o papel de cada um desses fatores na empresa. Primeiramente, a informação se movimenta nas organizações por meio de infraestrutura bem definidas, envolvendo um conhecimento estruturado (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). O sistema de armazenamento das informações organizacionais pode ser encontrado em quatro tipos: redes de relacionamento interpessoal, bancos de dados, centros de conhecimento e listas de discussão eletrônica (OLIVEIRA JR., 2001).

As redes de relacionamentos pessoais são caracterizadas por pessoas que procuram obter conhecimentos sobre determinado assunto com diversos indivíduos. A partir dessa procura, criam-se diretórios, por meio dos quais serão discutidas as informações relevantes ao tema.

Os bancos de dados podem ser descritos como um conjunto de registros que utilizam extensa tecnologia de informação.

Os centros do conhecimento apresentam uma estrutura formal, constituída por especialistas, que fornecem informação baseada em experiências organizacionais. As listas de discussão eletrônica podem ser identificadas por meio dos fóruns, que servem para abordar e debater assuntos específicos via internet (OLIVEIRA JR., 2001).

A internet impacta significativamente a transferência de informação nas organizações. Mas, para a montagem organizada do conhecimento, é importante criar um vocabulário controlado. Isso significa que as pessoas, para compartilharem conhecimento, precisam de uma linguagem comum, sendo que o uso de palavras-chave auxilia as formas de busca e padronização dos dados (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Os dados precisam ser devidamente trabalhados para gerar informações capazes de se transformar em ferramentas fundamentais à tomada de decisão.

Dessa forma, a alimentação dos bancos de dados precisa ser criteriosamente filtrada, focalizando as informações segundo o que é essencial, objetivando, realmente, o que o indivíduo precisa saber (DUGUID, 2001).

Atualmente, as organizações experimentaram um grande aumento no fluxo de dados e informações. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63-64) afirmam que:

[...] a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. [...] informação é um fluxo de mensagens [...].

Entretanto, a informação deve fluir de forma compartilhada. Ou seja, as pessoas recebem e repassam um conjunto de dados com valor econômico variável. Nesse contexto, para Alvarenga Neto; Barbosa; Pereira (2007, p. 11), “a informação e o conhecimento são tanto a matéria-prima quanto o resultado do trabalho”.

Como matéria-prima, o conhecimento precisa ser comunicável e canalizado em direção ao compartilhamento de informações. Para isso, a organização necessita estar atenta aos elementos-chave que facilitam o armazenamento e o

compartilhamento das informações capazes de facilitar as rotinas de trabalho.

Mas a mera existência de mecanismos que facilitem a transferência da informação nas organizações é de pouca valia se não agregar ou gerar novos conhecimentos, permitindo, assim, um diferencial na forma de gestão.

A gestão da informação não trata o conhecimento que é criado ou utilizado nas organizações. Ou seja, a gestão da informação é resultado de um processamento, organizado ou não, de dados que servem como base de pesquisas e consultas para os indivíduos.

2.2.3 Gestão do conhecimento

Gestão do conhecimento está entre os temas mais discutidos contemporaneamente (ZABOT e SILVA, 2002). Entretanto, para compreender melhor a gestão do conhecimento nas organizações, é preciso estudar os vários debates sobre as terminologias e ferramentas que envolvem o gerenciamento da informação e o conhecimento organizacional. As empresas buscam entender como esses fatores afetam a interação humana e o desenvolvimento dos modelos de negócios.

No final da década de 1980, os estudos sobre a gestão do conhecimento obtiveram grande ênfase, com o surgimento de vários debates sobre o assunto. O termo *gestão do conhecimento* foi inicialmente utilizado para descrever a criação e o uso de repositórios eletrônicos de dados e informações, com uma estrutura orientada para o conhecimento (DAVENPORT, 1998).

A teoria da criação do conhecimento organizacional, de Nonaka e Takeuchi (1997), considera que o conhecimento nasce da capacidade de interlocução entre os indivíduos e a organização e que essa integração encontra-se dividida em duas dimensões:

- Ontológica: – uma organização, por si só, não pode criar conhecimento. A criação do conhecimento organizacional ocorre a partir do

compartilhamento entre o conhecimento individual e o conhecimento em grupo. Este pode ser transferido a toda organização e, até mesmo, para fora dela.

- Epistemológica: – há dois tipos de conhecimentos: tácito e explícito.
 - Tácito: o conhecimento que se encontra na mente do indivíduo. Baseia-se em experiências pessoais. É difícil de ser registrado ou comunicado. A sua transferência para os demais indivíduos, geralmente, ocorre por meio de conversas informais, troca de informações ou troca de experiências.
 - Explícito: conhecimento que é objetivo, portanto, fácil de ser compartilhado e codificado. Pode ser encontrado em manuais, banco de dados, relatórios, procedimento prescritivos etc.

Para explicar o processo da criação do conhecimento FIG. 2, os autores demonstram como o conhecimento tácito é compartilhado no ambiente organizacional a partir da socialização. Em seguida, o conhecimento tácito é externalizado, surgindo, assim, novos conceitos. Logo após, o novo conceito passa por uma análise, para verificar sua aplicabilidade na organização, ocorreria, então, a internalização do conhecimento. Na seqüência, os conceitos aplicáveis e relevantes para a organização passam a ser estruturados como modelos ou arquétipos. Por fim, este conhecimento se torna explícito e é disseminado dentro da organização.

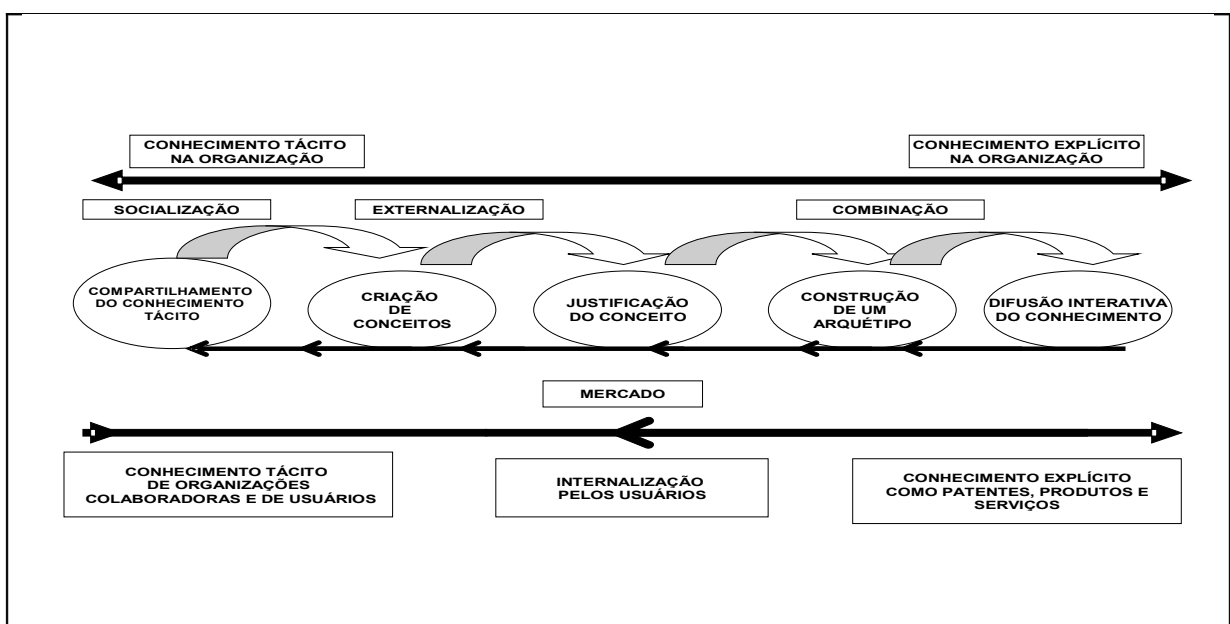


Figura 2 – Modelo de criação do conhecimento organizacional
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

A criação do conhecimento está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas de utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). As competências dos indivíduos podem ser exploradas como recursos que possibilitam transformar informação em conhecimento para otimizar a gestão e os projetos inovadores. As organizações guiadas pela gestão do conhecimento buscam sistemas motivacionais capazes de trabalhar com funcionários mais flexíveis e comprometidos com os resultados.

Deve-se observar que algumas empresas não sabem administrar o conhecimento e tampouco sabem qual é o verdadeiro conhecimento que precisam buscar ou desenvolver (STEWART, 2002).

O conhecimento possui algumas características que devem ser analisadas, para que seja possível a sua correta utilização, possibilitando retorno positivo para a empresa GRANT (1996), citado por OLIVEIRA JR. (2001, p. 140).

São estas as características identificadas :

- Transferibilidade: – o conhecimento pode ser transferido de pessoa para pessoa, pessoa para organização e vice-versa.
- Capacidade de agregação: – o conhecimento transferido agrega ou expande o conhecimento previamente existente do “recebedor”.
- Apropriabilidade: – coloca as pessoas como proprietárias, mesmo que parcialmente, do conhecimento gerado pelas organizações. Coloca em xeque a estratégia da empresa.
- Especialização na aquisição do conhecimento: – a limitação do ser humano em adquirir, armazenar e processar conhecimento requer que a organização busque especialistas em determinada área do conhecimento para que este seja transmitido e adquirido.
- Importância para a produção: – acredita-se que o conhecimento é a principal fonte de insumo para a produtividade humana.

Ao assimilar as características do conhecimento, as organizações devem

proporcionar as ferramentas e condições ambientais adequadas para o seu aproveitamento, permitindo a construção do conhecimento tanto individual, quanto em grupo.

Outro fator que merece ser enfatizado é que a construção do conhecimento nasce também a partir do seu compartilhamento, quando as pessoas se ajudam, desenvolvendo ações e criando processos de aprendizagem organizacional (GIBSON, 1998).

Especificamente quanto ao aprendizado organizacional, a empresa pode ser percebida como um sistema fechado ou aberto. No primeiro caso, a aprendizagem fica limitada ao ambiente interno; no segundo, mantém um intercâmbio com o ambiente externo. O conhecimento pode transitar dentro e fora da organização (RUAS, 2001).

A gestão do conhecimento incentiva o indivíduo a gerar ações capazes de agregar valor à organização. Contudo, “é preciso lembrar que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence, e, portanto, uma organização não pode criar conhecimento; ela apenas gerencia o conhecimento que não é dela, e sim das pessoas” (ZABOT e SILVA, 2002, P.17).

Para Terra e Gordon (2002), a gestão do conhecimento oferece aos indivíduos muito mais do que apenas informação, pois reconhece na experiência e no conhecimento pessoal um importante recurso que deve ser estimulado e desenvolvido, criando assim um sentido criativo capaz de proporcionar grandes ganhos de eficiência nas tomadas de decisão. Além disso, “o conhecimento não é facilmente compreendido, classificado ou medido como um bem ou um recurso, diferente da informação ou dos dados” (TERRA e GORDON, 2002, p. 60).

Para enfatizar o processo da informação no âmbito da gestão do conhecimento, Silva (2002, p. 145) destaca que “o valor será originado por meio da transformação da informação em conhecimento e sua aplicação na empresa”. Esse processo traz para as organizações do conhecimento benefícios como: rápida adaptação às mudanças, aprendizagem constante, geração de inovações por meio do

conhecimento e a experiência de seus membros (CHOO, 2003).

Deve-se compreender também que, mesmo havendo o bom gerenciamento do fluxo de informação na empresa, isso não garante o total aproveitamento do conhecimento. Portanto, a gestão do conhecimento é afetada pela tecnologia, mas, sobretudo, a gestão do conhecimento está diretamente relacionada ao ato de gerenciar, conforme afirmam Terra e Gordon (2002, p. 64):

Gestão da informação tem objetivos técnicos muito específicos, prazos, projetos de fluxo de dados, e um estado final detalhado, e normalmente estão preocupados com a integridade dos dados e com a política e estratégia para discutir informação [...]. A gestão do conhecimento pode lucrar com diferentes projetos em diversas áreas: certamente em TI, mas também RH, reestruturações organizacionais, comunicação interna [...].Entretanto, está mais associada com o “ato de gerenciar”.

Dessa forma, as empresas que praticam a gestão do conhecimento podem ser reconhecidas pelos diversos instrumentos utilizados para promover o conhecimento nas organizações (DUGUID, 2001). Entre as mais conhecidas, podem-se mencionar:

- Conhecimento na prática: – é o desenvolvimento do conhecimento a partir da ação ou, ainda, a realização de uma teoria.
- Prática social: – toda ação que une as pessoas para desenvolverem atividades interdependentes. Os indivíduos trabalham juntos, compartilhando ideias e trocando informações, um complementando o trabalho do outro, colaborando para soluções de problemas rotineiros ou complexos.
- Comunidade de prática: – consiste em um grupo de indivíduos que se unem em torno de um projeto de interesse comum, compartilhando conhecimento e aprimorando suas habilidades. Permite que o conhecimento possa ser transmitido e acessado por diversas unidades organizacionais.

Todo o compartilhamento do conhecimento precisa ser realizado em um ambiente de confiança, para que as experiências profissionais possam fluir de forma eficiente, gerando aprendizagem eficaz, conforme pontua Terra (2001, p. 160):

Sem um elevado patamar de confiança entre empresa e empregado, não se

pode esperar que as pessoas compartilhem seus modelos mentais, experiência e informações e sejam abertas e autênticas – fatores fundamentais para a realização de aprendizados complexos, que questionam e modificam a realidade.

A gestão do conhecimento, portanto, está além da tecnologia da informação, na medida em que envolve processos intrínsecos de personalidade, capacidade de raciocínio e valores dos indivíduos. Sobretudo, envolve a capacidade do conhecimento de agregar valor à organização. Com isso, “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões, pode ser considerada uma organização do conhecimento” (CHOO, 2003, p. 30).

Para compreender melhor as organizações do conhecimento, é importante realizar uma análise sobre alguns modelos de gestão do conhecimento, discutido pelos autores da área e, assim, verificar os fundamentos e os aspectos explicativos dos mesmos.

2.2.4 Modelos de gestão do conhecimento

Sveiby (1998), explicita que os diversos modelos de gestão do conhecimento podem ser classificados segundo sua orientação e divididos em dois grupos: a) orientados para a gestão da informação; e b) orientados para a aprendizado organizacional e as competências.

A gestão do conhecimento pode ser compreendida como uma síntese dos resultados de vários campos de pesquisa, como: Administração Geral, Administração de P&D, Engenharia de Produção, Economia e Psicologia (TERRA, 2001). O mesmo autor salienta que gestão do conhecimento está associada a práticas gerenciais que buscam coordenar esforços em vários planos: “organizacional e individual, estratégico e operacional, normas formais e informais” (TERRA, 2001, p. 215).

Para Terra (2001), gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas

da empresa e direcionar os processos e ferramentas tecnológicas para melhor compreensão, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos, tendo por objetivo gerar benefícios para a empresa e seus colaboradores.

O modelo adotado por Terra (2001, p. 216) destaca sete dimensões da prática gerencial:

- a) Alta direção: – responsável por disseminar a estratégia empresarial, fixar metas e trabalhar como agentes motivacionais;
- b) Cultura organizacional: – deve estar voltada para o aprendizado contínuo, capaz de proporcionar desenvolvimento das habilidades do indivíduo;
- c) Estrutura organizacional: – geralmente, baseia-se no trabalho em equipe, adotando práticas que visem à inovação e ao desenvolvimento do conhecimento;
- d) Política de administração de recursos humanos: – promover a captação de conhecimento externo e a geração de conhecimento interno, além de adotar prática de remuneração por competência;
- e) Sistema de informação: – consiste na difusão e armazenamento das informações dentro da organização;
- f) Mensuração de resultados: – analisa e avalia a dimensão do capital intelectual na organização;
- g) Aprendizado com o ambiente externo: – compreende toda forma de aprendizado e de adquirir conhecimento por meio dos clientes e outras empresas.

Em seu modelo, Terra (2001, p. 218) destaca:

O aprendizado e a criação individual incluem a capacidade de combinar diferentes *inputs* e perspectivas; que o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais distintos; e, finalmente, que o processo de inovação requer, crescentemente, a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias de campos distintos do conhecimento e mesmo de diferentes setores econômicos.

Outro modelo de gestão para empresas baseadas no conhecimento que merece

atenção é o desenvolvido por Pereira (2002), que está focado em quatro pilares distintos, a saber:

- A estratégica: – tem como centro da organização o conhecimento;
- A estrutura: – busca ambiente propício para a criação e a disseminação do conhecimento;
- A tecnologia: – é essencial para captura, armazenamento e distribuição do conhecimento;
- As pessoas: – são usadas como recurso do conhecimento.

Para o autor, a gestão do conhecimento precisa ter uma visão voltada para todos os processos organizacionais e deve ser aplicada nos níveis interno e externo.

O modelo apresentado por Jóia e Oliveira (2007) parte do pressuposto de que é possível identificar a corrente estratégica da gestão do conhecimento praticada pela organização. Como abordado anteriormente, a corrente estratégica pode ser classificada em: codificação e personalização (HANSEN, NOHRIA e TIERNEY, 2001).

Para Jóia e Oliveira (2007), a partir da identificação do foco ou da corrente estratégica da gestão do conhecimento, será possível melhorar o processo de criação do conhecimento e aumentar a vantagem competitiva da empresa. Apesar do vasto material teórico que explora as vantagens competitivas do conhecimento, pouco se encontra na literatura quanto aos métodos analíticos do tipo de estratégia de gestão do conhecimento praticados atualmente nas organizações. A partir dessa análise, os autores criaram uma escala de nove indicadores, que descrevem as práticas, atitudes e preocupações organizacionais. Juntos, podem sugerir a corrente estratégica praticada pelas empresas. São eles:

- a) Transferência do conhecimento de uma pessoa para outra: – consiste na percepção das pessoas quanto à transferência interna de conhecimento em sua empresa. Este processo pode ser focado nas relações pessoais ou na reutilização de conhecimento codificado, valorizando o capital humano.

- b) Treinamentos aplicados na empresa: – como a empresa capacita seu funcionário para desenvolver novas atividades, lembrando que é observado o treinamento oferecido para os novos funcionários. Também se observa a forma de transmissão do conhecimento, se de maneira explícita por meio de aulas e palestras com instrutores ou tácito por meio de funcionários seniores que repassam o conhecimento para os funcionários juniores.
- c) Fontes externas de conhecimentos utilizados pela empresa: – uma fonte de conhecimento importante encontra-se fora do ambiente organizacional. A empresa pode incentivar seus funcionários a buscarem esses conhecimentos por meio de seminários e cursos formais externos (explícito - codificado) ou, ainda, os funcionários podem ser convidados a participar de comunidades de prática (implícito - personalizado).
- d) Tipos de soluções (produtos e serviços) fornecidas aos clientes pela empresa: – consiste em reaproveitar o conhecimento adquirido por meio da experiência em projetos de sucesso, agilizando as soluções necessárias para atender novos clientes.

“O reaproveitamento do conhecimento neste caso, seria das pessoas que adquiriram conhecimento ao realizarem trabalhos anteriores e que poderiam contribuir com sua experiência com novos executores do mesmo tipo de trabalho” (JÓIA e OLIVEIRA, 2007, p. 17).

- e) Armazenagem do conhecimento da empresa: – o objetivo é verificar a estratégia de armazenagem do conhecimento. O conhecimento pode ser encontrado nos bancos de dados e manuais. A ênfase está na codificação ou focado nas pessoas (personalização), destacando aspectos como criatividade, inovação e comunicação.
- f) Sistema de identificação do conhecimento na empresa: – busca identificar o conhecimento necessário para que os funcionários possam solucionar os problemas decorrentes de suas tarefas diárias, podendo estar localizado em bancos de dados e manuais ou nas pessoas que possuem muita experiência em determinada atividade.
- g) Tipos de reuniões na empresa: – nas reuniões de trabalho, é possível

haver grande troca de conhecimento, possibilitando aos funcionários uma participação importante para a solução dos problemas organizacionais.

“O interesse era verificar se as reuniões eram expositivas, com decisões pelo chefe do grupo ou se eram reuniões do tipo *brainstorming*” (JÓIA e OLIVEIRA, 2007, p. 18).

- h) Sistema de remuneração da empresa para incentivar a troca de conhecimentos: consiste em premiar, por meio de remuneração, os funcionários que utilizam a ferramenta do conhecimento dentro da empresa.
- i) Transmissão de conhecimento adquirido em cursos e seminários externos a outras pessoas da empresa: – todo o conhecimento adquirido pelos funcionários que participavam de cursos, seminários ou comunidade de prática deveria ser repassado para os demais integrantes da equipe.

Os autores sustentam que a identificação da estratégica de gestão do conhecimento de uma empresa justifica-se com base em três aspectos:

- a) Identificar e mapear as reais técnicas de gestão do conhecimento adotadas pela empresa.
- b) Focar as técnicas de gestão do conhecimento para a estratégia da empresa.
- c) Maximizar os recursos humanos, materiais e financeiros envolvidos na geração do conhecimento.

O conhecimento disponível nas organizações permite que o indivíduo busque e transmita habilidades importantes para resolver problemas, respondendo às situações reais, gerando recursos e promovendo o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável (DUGUID, 2001).

Como todo o conhecimento se inicia no indivíduo, é primordial que a organização assuma um papel integrador e administrador, tornando este conhecimento cada vez mais útil e eficaz, proporcionando um desempenho organizacional superior ao da

concorrência.

Citados alguns dos principais modelos associados à gestão do conhecimento, verifica-se que, embora as correntes estratégicas do conhecimento sejam apresentadas no modelo de Jóia e Oliveira (2007) como codificação e personalização, esses conceitos se equivalem quanto à classificação do conhecimento apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997): o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Nas duas abordagens é enfatizada a necessidade de conversão do conhecimento individual em coletivo, e vice-versa, com o objetivo de agregar valor à organização.

Diante do exposto, o modelo escolhido para sustentação teórica deste trabalho é o de Jóia e Oliveira (2007), por se tratar de um estudo contemporâneo que, por meio de nove indicadores, demonstrou ser adequado para identificar a estratégia de gestão do conhecimento a ser adotada em uma empresa.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso descritivo de natureza qualitativa. Para Yin (2001), essa técnica é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real. Segundo o autor, o estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, sendo cada vez mais utilizado como ferramenta de pesquisas em Ciências sociais. Além disso, é o mais indicado, por consistir em um exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade de uma unidade de estudo, ao mesmo tempo em que concede ao pesquisador a liberdade de empregar qualquer técnica de investigação, seja qual for a ordem (MARCONI e LAKATOS, 1996).

A profundidade e o detalhamento de informações que o estudo de caso permite são praticamente impossíveis de serem obtidos por meio de outro meio de pesquisa (GIL, 1987). Um estudo de caso deve ser:

- a) importante, por apontar um recorte engenhoso de uma situação complexa da vida real;
- b) eficaz, por enunciar com detalhes o protocolo que orientou o estudo; e
- c) suficiente, pelo fato de as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o seu contexto estarem claramente delimitadas, evitando-se interpretações e descrições indevidas ou não contempladas pelo estudo.

De acordo com Collis e Hussey (2005), os pesquisadores podem utilizar métodos e estratégias qualitativas, os quais privilegiam o estudo dos fenômenos em seu ambiente natural, em busca de dar-lhes sentido ou de interpretá-los. Este método envolve uma abordagem interpretativa naturalista do seu objeto adequada para a análise de questões que envolvem a cultura organizacional. Segundo os autores, a pesquisa qualitativa é uma técnica que busca explicitar a teoria do construto pessoal e pode fornecer elementos essenciais para a entrevista.

O problema para o qual se procura uma resposta está em identificar como é a

prática da gestão do conhecimento numa empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa familiar do ramo varejista situada em Minas Gerais. Para responder a esta questão, o presente trabalho se desdobrará em dois enfoques: os sócios e os gerentes da empresa.

3.1 Unidade de análise

3.1.1 Seleção dos sujeitos

A unidade de análise da pesquisa foi composta pelos gerentes de uma empresa familiar de grande porte do ramo varejista com sede na cidade de Betim. A empresa encontra-se na segunda geração e será denominada neste estudo como “Alfa”. As unidades de observação foram os dois sócios do nível estratégico e quatro profissionais do nível tático que ocupam cargo de gerência na empresa. Todos os profissionais entrevistados estão envolvidos, direta ou indiretamente, com a estratégia de gestão do conhecimento.

O critério de escolha dos entrevistados foi a tipicidade e abaixo, estão relacionados os cargos dos profissionais a serem entrevistados:

- Diretor presidente foi escolhido por ser o fundador da empresa;
- Diretor comercial foi escolhido porque é um cargo que participa diretamente das decisões estratégicas da empresa;
- Gerente de TI foi escolhida por gerir o setor responsável por disseminar as estratégias empresariais;
- Gerente de recursos humanos foi escolhida por gerir um o aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoas em toda organização;
- Gerente regional de vendas foi escolhido por ser um importante elo entre a diretoria e as demais lojas do grupo;

- Gerente de loja foi escolhido por se tratar de um disseminador do conhecimento e informação, além de ser o profissional responsável pela loja de maior faturamento do grupo.

Realizaram-se seis entrevistas no total. Optou-se por uma quantidade relativamente pequena de entrevistas, para que pudessem ser tratadas com mais profundidade. Acredita-se que a quantidade de contatos possa ser suficiente para se atingir o objetivo deste estudo.

3.1.2 Técnica de levantamento de dados

Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica da triangulação – ou seja, a combinação de metodologias diversas no estudo do mesmo fenômeno, a fim de abranger maior amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto de estudo (GOLDENBERG, 1999). Para fins operacionais, o trabalho será planejado para ser executado em três fases:

- a) Primeira fase – observação sistemática direta. Durante a coleta de dados, a observação do pesquisador é essencial para confirmar ou questionar os dados levantados a partir da realidade apresentada. Serão analisadas nove ações estratégicas observadas no modelo de Jóia e Oliveira (2007), que, dependendo da forma adotada para a gestão do conhecimento, levará a uma estratégica mais focada em “personalização” ou “codificação” (HANSEN, NOHRIA e TIERNEY, 2001) (roteiro de observação disponível no Apêndice A).
- b) Segunda fase – entrevista semi-estruturada com um dos sócios. O objetivo é coletar dados referentes ao tipo de estratégia adotado pela empresa (roteiro disponível no Apêndice B).
- c) Terceira fase – entrevista semiestruturada com os gerentes. O objetivo é verificar fatores existentes e os fatores percebidos pelos entrevistados sobre gestão do conhecimento (roteiro disponível no Apêndice B).

3.1.3 Tratamento dos dados

Os dados primários levantados por meio de entrevista serão analisados por meio da interpretação das falas dos entrevistados, verificando quais são as percepções e ideias predominantes, técnica de análise do conteúdo. Bardin (1979, p. 34) define como:

Um conjunto de técnica de análise das comunicações, visando por obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo de mensagens, indicadores qualitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/percepção (variáveis inferidas) das mensagens.

3.1.4 Limitações do método

Abordam-se nesta seção as limitações impostas ao trabalho em função dos métodos escolhidos para o desenvolvimento da pesquisa.

O principal limitador da pesquisa diz respeito à dificuldade de se generalizar os resultados, visto que se trata de um único caso para estudo e os sujeitos selecionados pertencem a um grupo específico de pessoas. Yin (2001) argumenta não ser a quantidade de casos adotados que determinará a validade da pesquisa ou promoverá conclusões generalizantes.

Segundo Rea e Parker (2002), as entrevistas apresentam algumas desvantagens, como:

- a) Viés induzido pelo entrevistador: – o entrevistador pode reagir a uma resposta, em vez de se manter neutro. Isso poderá comprometer a resposta do entrevistado e, conseqüentemente, a validade do questionário.
- b) Maior estresse: – o processo da entrevista tende a ser mais prolongado e complexo. O entrevistador pode ser considerado com um estranho no ambiente do entrevistado. – Essa situação pode causar fadiga e estresse, comprometendo a qualidade das respostas.
- c) Menos anonimato: – o entrevistado perde a vantagem do anonimato.

Poderá ficar pouco à vontade para responder as perguntas.

Há algumas vantagens, como:

- a) Flexibilidade: – o entrevistador pode aprofundar e perceber maiores detalhes nas respostas do entrevistado.
- b) Alto índice de respostas: – informações verbais tendem a ser mais esclarecedoras se comparadas aos questionários.

3.2 Estudo de caso: a empresa familiar do ramo varejista

Fundada em 1954, no interior de Minas Gerais, a empresa do ramo varejista “Alfa”, começou suas atividades com um pequeno empório administrado por cinco irmãos.

Desde a fundação até 1987, a empresa apresentou uma significativa ascensão. Nessa época, surge o processo de sucessão da empresa, passando a administração dos negócios para a segunda geração da família. A empresa foi dividida em 12 partes iguais e repassada para os doze novos sócios, decisão gerada em consenso entre os antigos proprietários.

Naquela ocasião, surge uma nova política de desenvolvimento, com a abertura da primeira loja de auto-serviço e implantação do primeiro supermercado, a empresa passa a atuar em uma importante cidade do interior de Minas Gerais. Esta fase registra grande ascensão dos negócios da família, pois é inaugurada uma das maiores lojas do grupo, considerando tamanho e faturamento.

A partir da nova administração, a empresa investe na abertura de novas lojas no interior de Minas Gerais e Goiás, e desponta para uma caminhada de sucesso e de grandes empreendimentos.

Em 2004, o faturamento da empresa ultrapassou R\$ 1 bilhão. Com o objetivo de dobrar o faturamento, a empresa investe continuamente em construção de novas lojas e em melhoria das já existentes.

Atualmente, é uma das principais redes supermercadistas e encontra-se entre os 10 maiores do Brasil, contando com mais de 10.000 colaboradores em mais de 15 cidades do Estado de Minas Gerais e Goiás. Possui um importante centro de distribuição que movimentava cerca de R\$ 1,5 bilhões de vendas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O trabalho de campo deste estudo teve início em fevereiro de 2009. No primeiro momento, realizou-se a observação sistemática direta no setor comercial, na sede administrativa da empresa, situada na cidade de Belo Horizonte – MG. Procedeu-se ao registro de toda a observação realizada no setor comercial. O setor escolhido justifica-se por se tratar de uma área estratégica da empresa, em que as pessoas envolvidas precisam estar capacitadas para adquirir, criar e disseminar o conhecimento.

Posteriormente, passou-se à realização das entrevistas. Em respeito aos princípios éticos, manteve-se o nome dos entrevistados no anonimato. Neste trabalho, eles serão identificados como: diretor comercial (DC), gerente de recursos humanos (GH), diretor presidente (DP), gerente regional de vendas (GR), gerente de loja (GL) e, o gerente de TI (GTI). As entrevistas tiveram duração de, aproximadamente, uma hora, seguindo um roteiro compreendido por diversas perguntas relacionadas ao tema. Foram finalizadas em março de 2009.

A análise qualitativa dos registros da observação e das entrevistas ocorreu por meio da análise do conteúdo dos discursos e falas das entrevistas, com vistas a verificar quais foram as percepções e ideias predominantes (BARDIN, 1979). As informações encontradas nas entrevistas foram comparadas com os dados levantados na observação, o que determinou a possibilidade de afirmação e de confronto de respostas.

Para melhor compreender e analisar as informações, optou-se por separar os dados da pesquisa de acordo com os nove indicadores da estratégia de gestão do conhecimento apresentados no modelo de Jóia e Oliveira (2007), a saber:

1. Transferência do conhecimento

Os dados da observação demonstraram que a transferência do conhecimento na organização ocorre conforme o formato de socialização (NONAKA e TAKEUCHI,

1997). Segundo os autores, socialização é a transferência do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Notou-se que os funcionários do Departamento Comercial valorizam as relações pessoais na busca do conhecimento, utilizando pouco o conhecimento codificado, pois frequentemente os diálogos e a comunicação ocorrem “face a face”.

Observou-se que quando surge alguma dúvida ou dificuldade no desenvolvimento da tarefa, os funcionários procuram os colegas do setor para a troca de informação e experiência.

Para Choo (2003) a organização do conhecimento inova por meio do conhecimento e experiência de seus membros. Pôde-se perceber que a transferência de conhecimento, se dá por meio da socialização, no momento em que o assistente comercial solicita ajuda ao gerente de negócios para operar um dos sistemas da empresa. O conhecimento, geralmente, é adquirido por meio do trabalho “mestre-aprendiz”. Constatou-se que a empresa estimula a troca de informação por meio de contatos pessoais. Tais dados sugerem que valoriza muito mais a transmissão do conhecimento tácito – ou seja, de uma pessoa para outra.

Quanto aos dados obtidos na entrevistas, tais constatações se confirmaram conforme os depoimentos abaixo:

[...] Quando o funcionário chega, a gente tem nos setores o encarregado. Por exemplo, você chegou hoje, é um novato, aí vai ficar com o encarregado o dia inteiro, ele vai mostrar a loja. Praticamente, não vai trabalhar nesse dia. Vai falar da empresa, do atendimento ao cliente, mostrar onde é a secretaria, o gerente, o refeitório, onde é a saída, o banheiro, onde bate o cartão, onde vai guardar a bolsa dele... Essas coisas todas. (GL)

[...] Suponhamos que o novato seja para o açougue: mostrar cada tipo de carne, como que corta a carne, como que vai atender o cliente, o que é bife pra churrasco, o que é bife comum. Aí passa esse treinamento na prática. Alguém faz pra ele ver e depois ele faz. (GL)

[...] Cada encarregado local recebe as instruções, e ele tem que divulgar o que foi determinado. Em cada unidade nós temos os líderes, que é o gerente de loja, e dentro da loja ramifica a liderança. Cada setor tem um líder e é este líder de setor que é o responsável por passar para frente a informação. Na grande maioria, esta informação é verbal [...] o líder lê aquilo, mas não entrega nada escrito, não. (GRH)

Existem dentro da organização profissionais que são considerados *gatekeepers*, – ou seja, indivíduos que se destacam como excelentes receptores e transmissores de informação. Conforme se observa na fala do gerente de TI:

[...] A gente tem alguns analistas, que são colaboradores normais, mas que a gente considera analista de negócios para a área de TI. (GTI)

A transferência de conhecimento codificado pode ocorrer por meio do Portal de TI, conforme afirma o gerente:

[...] o portal de TI é a forma como nos comunicamos com os usuários da rede inteira. Ali são comunicadas as versões, alterações e mudanças, os manuais, estratégia de negócio, o andamento dos projetos e da ordem de serviço [...] quando a gente monta um serviço, a gente divulga no portal. Então, fica disponível lá como base de conhecimento para as pessoas. (GTI)

O gerente de área de Informática confirma que, apesar desta importante ferramenta, percebe-se que raramente a empresa pratica transmissão do conhecimento de forma codificada.

[...] é mais prático você procurar uma pessoa e perguntar, [...] isso é o comum de fazer. Não é o certo, mesmo porque ler manuais é chato. (GTI)

Segundo a gerente de Recursos Humanos, confirmando a afirmação anterior, os funcionários não possuem o hábito de consultar os regulamentos, manuais de procedimentos e rotinas existentes para buscar conhecimento ou tirar suas dúvidas. Sabe-se que, rotineiramente, a maioria das informações vem do contato humano direto.

[...] aqui não tem essa cultura de ler cartilha. Nós somos muito práticos, [...] o funcionário lê a cartilha no dia do treinamento e nunca mais lê, porque não é cultura do varejo ler. (GRH)

A empresa apresenta uma importante vantagem competitiva: a relação do conhecimento com a capacidade de inovar. Os dados da entrevistas sinalizam a prática do *empowerment* nos cargos de gerência da empresa, o que facilita o desenvolvimento de atitudes para o benefício da empresa como um todo.

[...] por se tratar de uma empresa familiar, ela dá uma liberdade muito

grande para que dentro da área que o funcionário atua ele possa ser o presidente daquele negócio, o dono do negócio. Nós temos regionais a quase mil quilômetros de distância ou mais, e no nosso entendimento é que o gerente regional é o presidente daquela área, daquela região, e o gerente da loja é o presidente da loja. Ele tem toda informação necessária para intervir ou, até mesmo, questionar ou buscar recursos e suporte para poder executar o que está planejado. (DC)

Destaca-se o fato de que os gerentes possuem autonomia para criar e desenvolver campanhas que possam atender às necessidades de sua clientela. A empresa apresenta uma estrutura flexível para a criação e disseminação do conhecimento. Percebe-se o estímulo à formulação de técnicas criativas e à solução compartilhada de sucesso, a fim de possibilitar o aumento do conhecimento e a interação coletiva.

[...] a comunicação da ideia é verbal, [...] como já aconteceu a gente trazer um churrasqueiro para a porta da loja no sábado para mostrar como tempera, como que assa a carne. E aí a gente coloca o microfone na mão dele, uma caixa de som, cadeira para o cliente assistir a aula de churrasco. O que você acha da ideia? Eu acho a ideia ótima. Vamos fazer [...] é um exemplo que aconteceu: uma pessoa da empresa teve esta ideia, levou essa ideia para o gerente da loja, o gerente da loja acolheu e levou para o gerente regional, que aceitou. A única coisa que a empresa pede é que a ideia seja comunicada, porque ela precisa ser avaliada. Avaliou, viu que a ideia é boa, é fantástica. A aula de churrasco foi um sucesso [...] depois, na reunião da regional, é relatado esse sucesso, e eles decidem se querem ou não aplicar na sua loja. (GRH)

Outra importante ferramenta de transmissão do conhecimento, que está em fase de desenvolvimento pela fábrica de TI, é a gravação e disponibilização no portal dos treinamentos realizados na empresa.

[...] nós vamos implementar nos próximos meses um software de reuniões virtuais. Esse software permite que se transmita uma gravação. Sempre que for implementada uma mudança muito grande de software, esses softwares serão apresentados para as gerências de informática das regionais e para os analistas de negócios que forem diretamente afetados, além de serem apresentados pela fábrica de TI. Será gravado, e ele já fica disponível. Então, se houver alguma dúvida, basta você entrar na base de conhecimento e buscar aquele vídeo que você quer a informação. (GTI)

Nota-se que o Departamento de Informática aponta efetivamente para formas que facilitam o acesso ao conhecimento, além de se preocupar com alternativas criativas de codificação do conhecimento, tendo por objetivo maximizar o desempenho futuro da empresa.

2. Treinamento aplicado na empresa

Segundo Jóia e Oliveira (2007), o treinamento é uma atividade estratégica muito importante para as organizações.

Por meio da realização das entrevistas, percebeu-se que todos os funcionários novos recebem um treinamento introdutório, cujo objetivo principal consiste em repassar a história da empresa, sua cultura, valores e procedimentos.

Para a inauguração de uma loja, o treinamento se transforma em um evento que requer um bom planejamento. Todos os novos funcionários participam de um encontro no Centro de Treinamento da empresa, localizado em uma cidade no interior de Minas Gerais. Geralmente, esse evento dura um fim de semana e sempre conta com a participação do presidente do grupo, no encerramento. Segundo a gerente de recursos humanos, esta é uma rica oportunidade de socialização entre novos colaboradores e, sobretudo, uma forma eficaz de transmitir o modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras e técnicas.

[...] Quando a pessoa entra, tem o treinamento na prática. Essa pessoa é responsável por ela mesma. Antes dela chegar aqui, ela passa por um treinamento pra conhecer o regulamento interno da empresa, que é o escrito. Ele recebe um livrinho, que chama "Regulamento Interno da Empresa", e a empresa passa em datashow e depois a gente chama de "acolhida novamente", porque aí a pessoa já sabe questionar. Algumas conhecem um pouco mais da empresa, porque quando a pessoa chega, além de ficar inibida, não sabe questionar ainda, porque ainda está um pouco teórico. A gente faz, normalmente, duas vezes por mês. É colhido um novo colaborador pra dar uma oportunidade pra essas pessoas estarem inteirando um pouco mais da empresa. A nossa loja em Santa Maria de Itabira já deu treinamento para mais da metade dos funcionários. Tem psicólogos, atividades recreativas, conhecer mais da empresa, valores, família... (GL)

Quando surge a necessidade de contratação para uma das lojas do grupo, o treinamento acontece de forma personalizada. A contratação é realizada pelo Departamento de Recursos Humanos de cada loja. Os novos funcionários passam por um treinamento em que a empresa é apresentada de forma geral. Logo após, os funcionários são treinados dentro do setor em que irão atuar. Nessa forma de treinamento, os funcionários seniores são os responsáveis por repassar seu

conhecimento aos funcionários novatos ou juniores.

[...] Exemplo: este mês precisamos contratar só vinte pessoas para nossa loja, essas pessoas recebem um treinamento chamado de “acolhida”, aqui, na regional. Essas pessoas fazem um treinamento sobre atendimento ao cliente, sobre o que é a empresa, conta um pouquinho da história da empresa, o tamanho da empresa, discutimos normas importantes, lê o manual da empresa, apresenta as pessoas gerenciais da região [...] só depois eles vêm para loja. (GR)

[...] Quando o funcionário chega, a gente tem nos setores o encarregado. Por exemplo, você chegou hoje, é um novato, aí vai ficar com o encarregado o dia inteiro. Ele vai mostrar a loja. Praticamente não vai trabalhar nesse dia. Vai falar da empresa, do atendimento ao cliente, mostrar onde é a secretaria, o gerente, o refeitório, onde é a saída, o banheiro, onde bate o cartão, onde vai guardar a bolsa dele... Essas coisas todas [...] Após fazer isso, nos dias posteriores, começa o treinamento com o encarregado ou uma pessoa que é de confiança do encarregado. Suponha que seja no açougue: mostrar cada tipo de carne, como que corta a carne, como que vai atender o cliente, o que é bife pra churrasco, o que é bife comum. Aí passa esse treinamento na prática. Alguém faz pra ele ver e depois ele faz [...] (GL)

Vale ressaltar que não existe um tempo estipulado em que os funcionários começam e terminam o treinamento. Ao contrário, este tempo pode variar muito, pois dependerá da pessoa que está sendo treinada. Segundo Hansen *et al* (1999), esse tipo de treinamento pode durar meses, com base no estilo *person-to-person*.

[...] O processo de trainee é muito voltado para a prática, operação. Passamos todo um processo dentro das lojas, sob a supervisão do gerente, sempre trabalhando a prática [...] as questões estratégicas e processuais, a gente aprende mesmo depois que assume. Nosso período de treinamento é bem voltado para a prática e nos dá toda a base operacional. Você aprende desde como limpar, como receber um cliente, como atender, como calcular o preço, calcular lucro. Ele te prepara realmente para assumir. Posteriormente, com a experiência, você vai aprendendo as questões estratégicas e processuais. [...] o treinamento não tem uma durabilidade regular [...] se o trainee vai muito bem, tem um treinamento mais acelerado, pode aprender as coisas mais rápidas. Às vezes, o trainee tem uma necessidade maior [...]. Geralmente, dura um ano, um ano e meio ou oito meses. (GR)

Tais afirmações confirmam a prática da personificação na transmissão do conhecimento, comentado anteriormente, conforme afirma o gerente de TI:

[...] para desenvolvedor de software, o que existe é um padrão de desenvolvimento, e esse padrão é passado para ele (funcionário) no conhecimento do dia a dia. E quem é responsável por esta tarefa é um dos funcionários do setor. (GTI)

Destaca-se, ainda, que para os funcionários que irão trabalhar na fábrica de TI – nome dado ao departamento de informática da empresa – existem três tipos de treinamento: treinamento *on-line*, treinamento fornecido por terceiros e treinamento interno ministrado pelos funcionários mais experientes.

[...] hoje, nós temos três linhas de treinamento, através da empresa. Nós temos o treinamento, alguns treinamentos, que são treinamentos *on-line*, que a gente fornece para agregarmos conhecimento que são básicos. Nós temos treinamentos comprados, que são empresas de fora [...] e internamente nós temos os desenvolvedores e analistas, que se reúnem em determinado horários e ali eles transmitem o conhecimento dentro do tema específico. (GTI)

Quando se trata de promoção hierárquica, o treinamento é conduzido de forma específica ou diferenciada, principalmente para os cargos gerenciais.

O gerente regional de vendas afirmou ser essencial para sucesso nas tomadas de decisões ter uma visão sistêmica de toda a empresa. Segundo ele, essa necessidade é suprida mediante o Programa de Treinamento Gerencial, desenvolvido pelo Departamento de Recursos Humanos.

É imprescindível que todos os gerentes participem de um treinamento, realizado por meio de rodízio, de, no mínimo, um dia, em todos os setores da empresa. Além disso, é preciso conhecer o funcionamento completo de uma loja de atendimento (supermercado).

Precisamos entender como tudo funciona: da compra até a venda dos produtos nas lojas. Todos nós ficamos alguns dias trabalhando no estoque e no Centro de Distribuição da empresa. Fazemos de tudo: descarregamos caminhão, lavamos galpão, trabalhamos no turno da noite e operamos o sistema de informática do setor. Desse jeito fica mais fácil para entender como funciona a logística e a dinâmica das operações. (GR)

A empresa procura fornecer suporte organizacional e um clima propício para que as necessidades de aprendizagem de seus funcionários sejam satisfeitas. Conforme relato do gerente de loja, seus funcionários podem receber treinamentos específicos, por meio de cursos especiais, de acordo com a necessidade do profissional.

[...] Não é difícil. Por exemplo, a padaria. Recentemente, nosso pão poderia melhorar a qualidade dele. Pegou todos os encarregados, pegou o gerente,

foi numa loja específica, aprendeu tudo que poderia melhorar na padaria – o pão francês e os outros também: termo de qualidade. E aí, o encarregado chega pra multiplicar isso dos colaboradores. (GL)

3. Fontes externas de conhecimentos utilizados pela empresa

A aprendizagem organizacional ocorre quando seus membros experimentam uma situação problemática e buscam soluções a favor da organização (ZABOT e SILVA, 2002).

Uma das formas de melhorar a aprendizagem dos funcionários consiste na possibilidade de vivenciar ou estudar ocorrências que podem ser percebidas nas rotinas e atividades ocorridas dentro ou fora da organização.

A empresa está alinhada com as perspectivas e necessidade do mercado, uma vez que em seus clientes e concorrentes reside uma poderosa fonte de coleta de informação.

O gerente de loja comentou que constantemente visita os supermercados concorrentes, pois acredita ser esta uma importante técnica de pesquisa de mercado. As informações coletadas servem para nortear ações para a modernização da gestão das empresas, a melhoria da infraestrutura e, até mesmo, ações de marketing e vendas. Afirma, ainda que, para manter a competitividade, as empresas perceberam que já não é suficiente prestar serviço de forma eficiente; é necessário melhorar a relação entre os clientes e entre empresas que realizam atividades concorrentes.

[...] Nós temos as revistas específicas, que dão direcionamento, atualizam a gente através de mercado, e a gente tem gerente regional, compradores que rodam constantemente. O próprio gerente muda de cidade, faz rodízio de cidade. A gente visita um concorrente, normalmente, uma vez por semana, também para estar buscando conhecimento, para estar atualizando, para estar melhorando enquanto profissional e enquanto mercado. (GL)

Além disso, a empresa desenvolve um trabalho mais abrangente com as fontes de conhecimento externo. Conforme os entrevistados, são comuns as ações em

conjunto entre os fornecedores e empresa com o objetivo de atender a necessidade específicas dos seus clientes.

Para a gerente de recursos humanos, estreitar a relação entre fornecedor e empresa é fundamental para a competitividade de qualquer organização, principalmente quando surgem necessidades atípicas ou demandas que a empresa não está preparada para atender. Para contextualizar tal afirmação, ela descreveu um fato que aconteceu recentemente no segmento varejista de supermercado com relação ao crescente consumo de vinhos. Segundo ela, a bebida era consumida por uma camada mais elitizada de consumidores, que geralmente procuravam casas especializadas para adquirir seus produtos. Atualmente, percebe-se uma crescente procura destes produtos nas redes de supermercados. Consequentemente, surge a necessidade de trabalhar com mão de obra mais especializada. Atenta às novas exigências do mercado, a empresa procurou parceria com seus fornecedores (vinícolas), no intuito de especializar seus atendentes para auxiliar os compradores na hora de escolher o produto. A oportunidade permitiu a troca de conhecimento entre fornecedores e empresa, aumentou a competitividade dos produtos e serviços prestados e, sobretudo, otimizou a estratégia da organização. Eis alguns trechos do depoimento que confirmam tal afirmação:

[...] Começou a compra de vinho, por exemplo. Nós não sabemos vender vinho, porque não era o nosso negócio vender vinho [...] nosso cliente não comprava vinhos caros, porque os vinhos caros era adquiridos em casas de vinho [...] nós entramos em contato com o fornecedor que vende vinho para gente. Vamos pensar a Miolo. Estou falando coisa que já aconteceu, [...] nós fechamos todo o pacote com ele, onde ele vai dar o curso, quantas horas de treinamento, quantas pessoas será preciso, o material para o treinamento. E a gente fornece toda a estrutura física e ele o conhecimento técnico. (GRH)

A empresa desenvolve o conhecimento focado no consumidor e busca capturar suas necessidades, preferências e ações. Outra fonte externa utilizada que merece destaque é a vigilância sanitária e o Procon. Segundo o gerente de loja, esta é uma importante fonte de informação para compreender a percepção do cliente sobre a empresa.

[...] Até as reclamações do Procon e Vigilância Sanitária diminuem ou aumentam dependendo do grau de atendimento que você tem. A gente tem

esse dado na mão. A gente faz reunião, busca essa ajuda da Vigilância Sanitária e o Procon, que são órgãos que nos regem. Acaba sendo gestores nossos também. Quando a gente está bem, é algo para saber se a gente está bem realmente, se está ruim, o que pode melhorar, esse tipo de coisa. [...] Se o Procon vem fazer uma visita aqui, coloca qualquer coisa em xeque-mate. A gente procura ir lá no Procon, marca uma reunião pra ver o que está achando em termo de cliente, o que as pessoas estão achando. Porque as pessoas sentem segurança em comprar aqui. A própria Vigilância e o Procon são clientes da gente também. A gente tem essa preocupação. (GL)

Os dados condizem com a importância em aprender com o ambiente externo destacado por Terra(2001).Dentre as ações estratégicas da empresa, percebem-se a prática de *benchmarking* e a realização de alianças (entre competidores ou não), que permitem, além de troca de conhecimento, a aprendizagem e a construção de técnicas para analisar tendências futuras. Por exemplo, no momento em que decorria a entrevista foi possível observar a conversa, ao telefone, entre o diretor presidente e outra pessoa, que, segundo ele, tratava-se de um gestor da rede de supermercados concorrente. Na conversa, observou-se que os empresários trocavam informações do tipo: o desempenho das lojas até aquele momento, comparado à meta de crescimento estipula pela empresa.

O diretor presidente ressaltou que esta é uma prática diária em sua gestão e que o acompanhamento é constante, podendo ocorrer no mesmo dia várias conversas. Complementa ainda que dividir informações é fundamental para otimização da alocação de recursos na prestação de serviço e que o objetivo na troca de informações está na prospecção do ambiente organizacional, por meio de dados que permitam identificar as mudanças no cenário acerca dos fornecedores, concorrentes, clientes e demais atores ambientais. Vale ressaltar que existe um acordo de cavalheiro, de confiabilidade dos dados fornecidos entre eles.

[...] Nós temos uma empresa lá do Paraná quase do nosso tamanho. Uma vez por mês mandamos pessoas pra lá. O que nós achamos que tá ruim aqui, manda o pessoal lá pra ver como é que eles estão fazendo. [...] Eles já ligam e falam: Eu quero ver como tá funcionando seu cartão de crédito. Então, ele manda o pessoal específico naquilo, e eu tenho que deixar o meu pessoal aqui para atender, porque ninguém pode esconder uma informação do outro, ninguém pode deixar vazar nada, nem que viu aquela informação. E tem uns quatro anos que nós estamos funcionando assim com essa empresa.

[...] Aqui na empresa Alfa e o supermercado concorrente, nós sempre trocamos a venda, todos os dias. Isso dá uma segurança enorme, porque nós temos 56 lojas de um lado do país, o concorrente tem hoje mais de 90

lojas. [...] Aqui, você viu. Ele falou: “Olha, eu tô com 90% da meta feita”. Eu tô com 93%. “Mês que vem eu vou prever um crescimento de 7%”. Eu vou prever de 8%. Olha a segurança que deu. Quer dizer, o método que eu usei pra chegar nesse numero. Eu não sei qual método que ele usou, mas nós chegamos no mesmo resultado. Isso mostrou pra gente que nós estamos caminhando coerentemente. (DP).

O presidente tem por hábito de ter uma relação hoje reconhecida pelo mercado de total transparência. Obviamente, respeitando a questão de concorrência direta. Mas nós temos com as redes, dentro do próprio estado ou fora do estado, onde fazemos reuniões, às vezes, mensais, de sentar e trocar algumas informações. Não entra necessariamente em áreas de conflito, mas trabalha as boas práticas. E praticamos o benchmarking e trazemos para nosso negócio. Dentro do estado de Minas, temos isso como natural. (DC)

A prática de trocar informações com a concorrência é comum em todos os níveis gerenciais. Conforme confirma o gerente regional:

nós temos uma relação muito próxima. Nós discutimos muito com a concorrência. O segmento é bem representado pelas classes. Nós temos a Associação Comercial, o Sindicato do Comercio. Temos sempre alguns eventos, feiras regionais. Nós temos encontros regulares [...] as questões operacionais, a gente tem um bom relacionamento, muito aberto. A gente conversa bastante. Vou te dar um exemplo: o corrente me ligou e disse que tinha um problema na loja dele, porque estava sumindo muitos carrinhos, e nós trocamos ideia, o que eu tenho feito, o que ele tem feito. Nós temos muitos roubos na loja. Então, nós trocamos informação. E aí vai. (GR)

4. Tipos de soluções (produtos e serviços) fornecidas aos clientes pela empresa

Para Hansen *et al.* (1999), as estratégias do atendimento aos clientes devem estar alinhadas com a estratégia da gestão do conhecimento na empresa. Os autores destacam ainda a importância do reaproveitamento dos projetos de sucesso na agilização do atendimento aos clientes.

Em relação ao reaproveitamento de projetos de sucesso, notou-se que existe na empresa um ambiente voltado para o desenvolvimento de talentos individuais, o estímulo ao compartilhamento de experiências e a valorização do capital intelectual. Por exemplo, esporadicamente é realizada uma reunião, denominada “Reunião Água”. Essa atividade consiste no testemunho de um dos membros da equipe ou de um colaborador de outra área, que é convidado a repassar sua experiência para os demais funcionários, que buscam aprender com ideias criativas ou por meio da

análise de falhas e de sucesso. A empresa acredita que é possível modificar comportamentos a partir da reflexão dos erros levantados e das soluções adotadas.

A empresa procura interagir com seus fornecedores, pois acredita na troca de informações para minimizar erros e evitar retrabalhos. Tal afirmação pode ser justificada pelo empenho do Departamento de Informática em manter interligado o seu software como os seus fornecedores. Como afirma o gerente de TI:

[...]nós temos também um software que trabalha com o fornecedor. Toda vez que ele emite um título bancário, esse título vai ser rastreado. Se nosso CNPJ for encontrado, também encontra qual a nota fiscal que originou e agenda uma data de pagamento [...] Os fornecedores menores, que dependem tanto de informação quanto de nossos serviços, eles têm dentro do nosso site alguns tipos de informações que são geridas e geradas pela área comercial e financeira. (GTI).

5. Armazenagem do conhecimento

A tecnologia de informação (TI) é um importante instrumento de apoio nas tomadas de decisão organizacional. Para Zobot e Silva (2002), a empresa precisa transformar seus dados em informações e, a partir das informações, gerar conhecimento, que deve ser armazenado, disseminado e reutilizado dentro da organização.

Um dos principais papéis da TI é dar suporte e ampliar o alcance do conhecimento dentro da empresa. O rápido acesso às informações facilita o compartilhamento de problemas, perspectivas, ideias e soluções no dia a dia dos profissionais.

No caso de software ou de qualquer assunto ligado à informática, existe na empresa uma forma de codificar o conhecimento e disponibilizá-lo na intranet, como confirma o gerente de TI:

[...] Quando a informação é muito grande, a gente monta o manual, dependendo de como vai funcionar aquele software, quais são as utilidades, quais são os objetivos, com vai funcionar, quais as regras de negócio que estão envolvidas. Aí, este manual será disponibilizado dentro de uma área que a agente chama de “portal de TI”. (GTI).

Os processos de definição e racionalização das informações são essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que a conversão da informação em

conhecimento e inovação é um dos grandes desafios enfrentados pelas empresas.

Há uma unanimidade quanto à facilidade de acesso e uso da informação na empresa. Os entrevistados destacaram que possuem total liberdade em solicitar ao Departamento de Informática da empresa, chamado de “Fábrica de TI”, a criação de relatórios com base nas necessidades de suas atividades diárias. Tais dados reforçam o que Pereira (2002) afirma: a tecnologia é essencial nas tomadas de decisão, além disso, captura, armazenamento e distribuição conhecimento.

[...] existem normas para praticamente todos os processos. Se ele [funcionário] quer um caminho para melhor decisão segura, ele vai à norma. ele vai ter informações de maneira bastante formal, para que seja subsidiada a decisão dele [...] Todo nosso programa de automação foi construído internamente pela própria equipe. (DC)

Criar uma programação, no caso. Eu diria que as informações que preciso são tão ricas que, as vezes, a gente até passa sem usar a informação. Por exemplo, suponha que eu precise criar uma planilha que me dê um documento de histórico, de tudo. Eu posso criar. Depois, eu posso transformar essa planilha em programação. (GL)

Apesar da facilidade para criar programas e acessar as informações necessárias para o desenvolvimento diário das tarefas, o compartilhamento do conhecimento entre os departamentos ocorre, na maioria das vezes, por meio da personificação. Isso porque o sistema da empresa ainda não é integrado. Ou seja, o ambiente virtual não permite o compartilhamento de informações entre os diversos setores da empresa. Isso parece obstaculizar, de certa forma, a adequada interação do conhecimento entre os departamentos. Ressalta-se, entretanto, que os gestores da empresa estão cientes do problema. Atualmente, existe pesquisa para solução do problema.

A relação no dia a dia, o trânsito (de informação e conhecimento) é livre. Se eu quiser conversar com o presidente ou o presidente quiser vir até a minha sala, não existe formalidade. Se eu quiser conversar com o financeiro, eu vou até a sala, nós almoçamos juntos, conversamos. Mas do ponto de vista de interface de processo ainda temos uma etapa a se cumprir, que é juntar tudo aquilo que foi feito pelas áreas e integrar isso. É uma preocupação da empresa que já está trabalhando para integrar essas informações de maneira formalizada, estruturada entre os departamentos. (DC)

Observou-se, contudo, que diferentes níveis hierárquicos utilizam diferentes quantidades e formatos de informação para propósitos específicos. Ou seja, as

informações e o acesso tecnológico são limitados de acordo com o cargo que a pessoa ocupa.

Algumas informações são limitadas por função. Mas eu diria que poucas empresas oferecem o nível de informação para as pessoas que precisam decidir da forma que a empresa oferece. Isso, tanto aqui para o setor comercial como para as lojas, é uma relação de transparência total. (DC)

Outro aspecto observado foi que os relatórios existentes atualmente foram, em sua maioria, criados pelos próprios colaboradores. Percebe-se que isso facilita os padrões na representação da informação (vocabulário) e fomenta o intercâmbio e a transparência das informações.

Vale ressaltar que o Departamento de Recursos Humanos, recentemente, adquiriu um sistema de informática capaz de atender a todas as necessidades do setor. Segundo a gerente de recursos humanos, esta era uma questão que até pouco tempo significava uma deficiência para a empresa. Este sistema poderá ajudar a armazenar informações importantes para a solução de problemas diários e, com certeza, vai otimizar as tarefas do departamento.

[...] atualmente, o RH não é informatizado, mas já compramos o sistema [...] nós estamos caminhando no sistema agora. A informática está ganhando corpo agora. Nós ganhamos um portal recentemente. (GRH)

6. Sistema de identificação do conhecimento

Para Jóia e Oliveira (2007), o conhecimento pode estar armazenado tanto em documentos, banco de dados – conhecimento explícito – quanto nas pessoas – conhecimento tácito.

Observou-se que o diretor-presidente não gosta de operar computadores. Contudo, os relatórios gerados diariamente são fundamentais para todas as tomadas decisões. Quando é necessário alguma informação mais ligada à área estratégica da empresa, geralmente os gerentes são consultados pessoalmente.

Eu sou muito aberto à informática. Eu não quero mexer. Olha, eu já sei a venda do concorrente, eu sei te falar quanto de estoque a empresa tem hoje e daqui a duas horas eu te conto quanto que tem no Banco. Sei tudo de cor.

Eu pego uma coisa que é essencial. O problema é de quem vai lá digitar. Eu não tenho que preocupar com isso. Eu tenho que preocupar com a última linha. Inclusive, eu fui convidado pra dar uma palestra no Anhambi, em São Paulo, sobre o valor da informática nos recursos humanos, [...] Aí comecei contando [...] que não sei nem ligar um computador. O pessoal morreu de rir e os japoneses que me convidaram para fazer essa palestra, porque eles sabem que eu sei usar a informática, apesar que eu não mexo [...] porque você consegue monitorar o que a pessoa tá fazendo. Então, como eu sou muito bom de número, eu gravo a última linha. E é claro que hoje tem gente treinada pra tudo. Eu não tenho nenhuma função específica aqui. A minha função é acompanhar tudo e não fazer nada. Se você falar assim: Tem um convite amanhã pra ir lá pra Alemanha assistir uma palestra durante uma semana, eu vou. (DP)

Apesar da facilidade para a obtenção de informação nos bancos de dados da empresa, os gerentes afirmaram que regularmente preferem tirar suas dúvidas ou trocar informações diretamente com o colega de trabalho. Isso comprova que os gerentes reconhecem que o conhecimento está armazenado também nas pessoas. Os contatos diários são realizados por meio de telefone e e-mail. Segundo o gerente regional de vendas:

Por exemplo, nós temos gerente de negócios em BH e no Horto, em Ipatinga. Ele mantém as informações além de mim. Também escuto os funcionários. Eu diria que esse correio de boca a boca, ouvir os maiores, como o atendimento vai perpassando e acho que a grande virtude de um gerente de supermercado tem que ser o funcionário, mas a gente tem muita informação eletrônica através de e-mail. (GL)

Além disso, segundo o gerente comercial, a empresa fornece soluções eficientes para tornar a informação mais facilmente acessível para os níveis gerenciais, funcionários em geral, parceiros externos e clientes. Diariamente, suas decisões são baseadas em informações estruturadas, como relatórios e banco de dados, e também fontes desestruturadas, como e-mail, páginas Web e intranet.

e-mail, sempre tomamos cuidado para documentar [...] tomar cuidado de sempre conversar com os gerentes. Tudo que é muito importante eu converso no celular e também estou muito presente nas lojas [...] a comunicação é muito intensa. Converso o dia inteiro com as lojas [...] a gente tem acesso aos números muito fácil e muito rápido [...] tudo que é em função de melhor a ferramenta. Nós temos a intranet, abrimos uma O.S. fazemos uma sugestão [...] e rapidamente o relatório é criado. (GR)

7. Tipos de reuniões realizadas na empresa

As reuniões de trabalho estão entre as mais importantes ferramentas de geração e

troca de conhecimento (JÓIA e OLIVEIRA, 2007). Nas reuniões eficazes é possível: ampliar e fortalecer conhecimentos; gerar atitudes e comportamentos mais assertivos; provocar mudanças; e ocorrer quebra de paradigmas.

Nas reuniões podem surgir contribuições importantes para solucionar problemas complexos, pois a partir da troca de ideias o funcionário pode revelar atitudes e competências consideradas vitais para o sucesso dos projetos organizacionais. Além disso, a participação e a contribuição do funcionário nos processos fornecem às pessoas um sentimento de comprometimento e responsabilidade com as tomadas de decisões.

[...] nós temos uma diretriz macro, que parte da presidência: o que ele espera do faturamento e expansão. E, a partir do momento que se faça isso, cabe a cada um de nós [apontar], qual é a diretriz ou estratégia para nossa área. Nós temos reuniões com todas as áreas, entre duas ou três semanas no máximo, para poder avaliar o que foi planejado e com o que está sendo executado. (DC)

A prática de reuniões faz parte do dia a dia da empresa. Segundo o gerente de loja, a empresa estimula muito esse tipo de atividade, pois acredita que o compartilhamento da tarefa pode trazer soluções mais rápidas, uma vez que é possível reunir visões diferentes e aprender com pessoas que possuem conhecimento mais especializado.

Olha, a gente tem como meta fazer uma reunião semanal. Nada impede que seja duas ou três. Eu digo que o setor de açougue, de padaria, pode fazer reunião diária, ou duas vezes por dia, se quiser. Por exemplo, pode ser uma reunião-relâmpago pra passar um informativo. Às vezes, semanalmente, eu peço para fazer uma reunião, tirar fora do setor, pra tratar de algum assunto, como melhoria de venda, o próprio atendimento ao cliente, o que pode melhorar assuntos que estão pendentes. Ou o próprio elogio que a gente vai dar ao funcionário ou ouvir o funcionário: Porque, às vezes, a gente não tem algo a passar, mas tem algo a ouvir, ou algo a questionar, algo a reclamar, porque quando a gente ouve, a gente dá abertura para o funcionário que está crescendo e no dia de amanhã ele vai ser um encarregado, um gerente. (GL)

Os gerentes têm total liberdade para montar essas reuniões. Ou seja, cada loja vai ter uma prática maior ou menor de reuniões. Isso vai depender do gerente, conforme afirma o gerente regional:

[...] os encarregados recebem treinamento, inclusive, de como dar uma reunião. Mas ainda precisamos caminhar, para ter um padrão de reunião, uma formatação melhor. Não é comum em todas as lojas, [...] alguns encarregados necessitam de um incentivo ou uma cobrança maior para fazer as reuniões, tanto em fazer as reuniões como, posteriormente, se preocupar em fazer uma reunião de qualidade [...] essas reuniões acontecem em todas as lojas, mas com frequências diferentes. (GR)

Outro fato que demonstra a valorização dessa prática dentro da organização é o fato de existirem vários tipos de reunião, como:

- Reuniões entre gerentes regionais de venda – ocorrem sistematicamente de vinte em vinte dias na sede da empresa. Este tipo de reunião tem o propósito de direcionar todas as decisões e ações estratégicas da empresa.
- Reuniões semanais entre os setores – cada setor precisa organizar encontros em que são discutidos pontos-chaves para o desenvolvimento das tarefas diárias.
- Reuniões de Águia – trata-se de testemunho e compartilhamento de experiências entre funcionários.
- Reuniões com os principais fornecedores – procura-se verificar a comercialização dos produtos, rupturas, problemas de entrega e troca de mercadorias, crescimento de compra e lançamento de novos produtos.
- Reuniões para discutir campanhas específicas e importantes no calendário anual – Natal, Páscoa, Dia dos Namorados, Dia das Mães, etc.
- Reunião estratégica da empresa – é repassada a meta para o ano inteiro. Trata-se questões de crescimento, marketing, estudo de mercado, fornecedores e clientes. Conta com a participação de todos os setores da empresa (Marketing, Financeiro, Vendas, Compras, Informática, Logística, Recursos Humanos) e também com presença do presidente do grupo.

Constatou-se grande importância dada às reuniões formais do tipo *brainstorming*, o que é altamente significativo, pois essas práticas estão associadas a um ambiente altamente inovador.

A reunião é um importante momento de troca. A gente tem uma política de fazer grupo de estudo. Se tem algum assunto polemico ou complexo, não está conseguindo achar uma solução. [...] a empresa marca um grupo de

estudo. Este grupo de estudo é formado de gerentes. Ele é de todos os pontos da empresa, desde um auxiliar[...] Cada um traz a sua realidade, que eu acho que é fantástico, leva para a roda, discute e monta um plano de ação. (GRH)

O conhecimento pode ser ampliado por meio de discussões em grupo, compartilhamento de experiência e observação. Mas para que isso ocorra é fundamental um contexto organizacional que permita e incentive tais práticas (HANSEN, NOHRIA e TIERNEY, 2001).

8. Sistema de remuneração da empresa para incentivar a troca do conhecimento

Para Hansen *et al.* (1999), o incentivo via remuneração é uma ação estratégica importante na gestão do conhecimento. Segundo os autores, as pessoas que recebem algum tipo de incentivo tendem a buscar soluções aos seus problemas e para empresa.

A pesquisa evidenciou a ausência de consenso acerca das premiações e do estímulo a novas ideias. O diretor presidente e a gerente de recursos humanos, reconhecem que a empresa não possui forma de premiação por conhecimento ou inovação. Em contrapartida, o gerente regional e o gerente de loja declararam que se preocupam em premiar o desempenho e contribuição de seus funcionários.

Nós não pagamos nada por ideia. Alias, nós usamos uma frase: “Não importa de quem é a ideia; importa o que faz com ela”. Quando a pessoa sabe o que tem que fazer e não fez, aí nós ficamos bravos. Não importa se a ideia é de quem está fazendo, do vizinho, da faxineira, do concorrente, não importa. O que importa é que você é obrigado a fazer o melhor que você sabe. Agora, nós premiamos resultados. Aqui, todo mundo tem resultado, todo mundo tem meta. aqui, não temos uma faxineira que não tem meta. (DP).

Já o gerente regional afirmou que constantemente promove eventos nas lojas com o objetivo de incentivar os funcionários a trabalhar em equipe e desenvolver ideias. Com isso, espera-se alavancar as vendas. Como incentivo, ele oferece para seus funcionários prêmios como: troféu e almoço de confraternização com a equipe.

Estamos promovendo agora um “Festival de Pães”. Chamei todo pessoal da padaria, e fizemos um campeonato, chamado “Festival de Pães”. A loja que

vendar mais, dentro de uma meta que nós acertamos, vai ganhar este campeonato vai ganhar um troféu, vai ganhar um “almoçozinho” com os colaboradores. Uma das coisas que vamos pontuar é a decoração das padarias das lojas [...] são brincadeiras todas voltadas para venda. Esperamos que a padaria venda mais neste período. Fazemos campanhas assim também para o açougue. (GR)

Os dados confirmam o discurso dos gerentes quando afirmam que possuem liberdade para as práticas gerenciais focadas no estímulo ao aprendizado, à criatividade e à inovação. Além disso, demonstra fortemente a autonomia para melhorar o desempenho da empresa. Tal prática confirma uma das vantagens da empresas familiares apontadas por Leone (2006):

Não é por outra razão que as decisões cruciais para a vida do negócio são tomadas com uma rapidez de fazer inveja às companhias mais eficientes [...] Isso dá liberdade para a discussão dos problemas e diminui a burocracia interna no processo de tomada de decisão e nesse tipo de organização dificilmente se chega a um impasse (LEONE, 2007, p. 13).

9. Transmissão de conhecimento adquirido em cursos externos a outras pessoas da empresa

Dentre as várias fontes de conhecimento existentes no contexto empresarial, ressaltam-se a participação em cursos formais externos e a troca de conhecimento explícito ocorrida em palestras (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). A empresa pesquisada contribui efetivamente para que seus funcionários busquem soluções dentro e fora dos seus departamentos, conforme afirma o gerente comercial:

A gente visita também, uma vez por ano, a Feira da AMIS (Associação Mineira de supermercados). Hoje, está acontecendo aqui no Vale do Aço também. Nosso gerente regional atualiza lá em São Paulo, repassa pra gente todo tipo de informação. Por exemplo, se o presidente foi na Alemanha visitar uma pendência lá, uma multinacional, essas informações chegam através de reuniões pra gente. O sentido da coisa tem que ser assim: multiplicar. O supermercado tem que multiplicar muito. Nossa filosofia é a formação de pessoas. (GL)

O RH promove uma vez ou outra palestras com participação dos fornecedores, outros empresários e tudo. (GR)

O gerente regional reconhece que estes incentivos poderiam ser maiores.

Existe, mas eu não diria que é bem incentivado, não. Poderia acelerar um pouquinho, sim. (GR)

Outras práticas a destacar são a troca de experiência e a busca de informação. Por exemplo, o gerente de loja participa dos encontros realizados pela Associação Comercial de sua cidade.

A participação em feiras nacionais e internacionais também foi mencionada pelo diretor presidente. Ele afirmou que grandes feiras tendem a reunir expositores que representam as mais importantes companhias de cada ramo de atividade, permitindo a qualquer participante as condições para estudar os produtos e as técnicas mercadológicas das empresas bem sucedidas. Ressalta, ainda, que é uma oportunidade de buscar conhecimento relevante para aplicações práticas em relação às novas dinâmicas do mercado.

A mais alta chefia tem participado de tudo. Até porque nós ganhamos convite. Nós temos participado de tudo. Agora mesmo eu fiz um curso em Miami durante uma semana, um curso que custa mais de 150 mil, com um dos maiores palestristas do mundo. (DP)

Percebeu-se que os gerentes participam diariamente de feiras e congressos em todo o País. Isso demonstra que a empresa está engajada em processos de aprendizado com o ambiente externo.

Segundo Terra (2001, p. 217):

O aprendizado e a criação individual incluem a capacidade de combinar diferentes *inputs* e perspectivas; que o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais distintos; e, finalmente, que o processo de inovação requer, crescentemente, a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias de campo do conhecimento e mesmo de diferentes setores econômicos.

Para o autor, as organizações, como sistemas abertos ou como conjunto de partes interdependentes entre si, sofrem influência do meio externo e precisam estar atentas a aprender diariamente.

A empresa pesquisada apoia seus funcionários do nível gerencial, proporcionando acesso a cursos ou a profissionais especializados que, de alguma forma, fornecem para empresa conhecimento capaz de agregar valor e de maximizar as atividades

diárias. Contudo, isso não ocorre para o nível operacional.

[...] a gente na regional, eventualmente, vai ter um curso aqui, um curso ali. A gente sempre toma cuidado para estar direcionando alguém para participar, mas ainda num índice muito pequeno. (GR)

A Alfa possui grupo de estudos. As pessoas trabalham em conjunto. O objetivo é que cada um use sua criatividade e seus recursos para resolver problemas, além de criar ações capazes de resolver os desafios organizacionais. Após o consenso, são registradas as decisões e, mais tarde, são repassadas para os manuais de procedimentos ou normas.

[...] quando for requerida uma revisão das normas, faz um novo estudo envolvendo as pessoas da área. E aí se discute o que pode ser alterando nessas normas. (DC)

A reunião é um importante momento de troca. A gente tem uma política de fazer grupo de estudo. Se tem algum assunto polêmico ou complexo, não está conseguindo achar uma solução [...] a empresa marca um grupo de estudo. Este grupo de estudo é formado de gerentes. Ele é de todos os pontos da empresa, desde um auxiliar [...] cada um traz a sua realidade, que eu acho que é fantástico. Leva para a roda, discute e monta um plano de ação [...] A reunião tem um registro e cada um sai com um plano de ação [...] Ou seja, é a formalização do Plano de Ação. (GRH)

A empresa possui um departamento responsável pela gestão de todo o conhecimento dentro da organização, que tem por objetivo avaliar e propor as melhores práticas para se obter os melhores resultados.

Nós temos um departamento chamado Desenvolvimento de Gestão. Ele cuida exatamente de avaliar e propor quais as melhores práticas e processos para se chegar ao melhor resultado. Esse departamento, geralmente, provoca, quando necessário, a criação de uma nova norma, um canal de comunicação, a formalização de um determinado processo ou a padronização. (DC)

4.1 Inovação e criatividade

Embora não faça parte dos nove indicadores da gestão do conhecimento abordados por Jóia e Oliveira (2007), o ambiente voltado para inovação e a criatividade se destacou na pesquisa realizada, e faz-se necessário destacar uma ressalva

importante neste trabalho.

Os dados demonstraram que há grande tolerância ao erro praticado pelos colaboradores da empresa. Isso permite e favorece um ambiente propício para a criação e inovação do conhecimento (TERRA, 2001).

Todos os entrevistados foram enfáticos ao declarar que a empresa é extremamente tolerante ao tratar os insucessos de seus colaboradores.

[...] na área comercial, a gente tem a modéstia de primeiro saber que ninguém é infalível e ninguém consegue acertar 100%. Nós queremos acertar o máximo [...] é trabalhado muito mais o grau de responsabilidade que cada um de nós temos de representar profissionalmente à empresa deste porte e que impacto que esse insucesso ou uma decisão mal tomada pode trazer prejuízo para o negócio e tentar neutralizar isso, dividindo a responsabilidade, porque aqui ninguém precisa tomar uma decisão sozinho. (DC)

[...] a empresa é muito flexível, [...] nós não temos a menor vergonha de dizer que nós erramos [...] isso não deu certo. Ela é tolerante porque ela não demite uma pessoa porque a ideia foi ruim [...] ela é muito positiva, ela reage positivamente. Não deu certo? Vamos mudar rápido enquanto tem tempo. Foi bom que a gente aprendeu que nunca mais vamos fazer deste jeito. (GRH)

[...] eu me sinto muito protegido neste sentido. Eu me sinto muito à vontade para arriscar, para ser arrojado, porque eu tenho a impressão que está todo mundo comigo [...] a preocupação maior quando nós erramos, quando não conseguimos bons números é de trabalhar e não dar desculpa. (GR)

O ambiente organizacional familiar, segundo Ricca (1998), apresenta entre os pontos positivos: relações pessoais fortes, valorização dos funcionários gestão mais humana, chegando a ser, algumas vezes, até mesmo protecionista.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa analisar como a gestão do conhecimento é praticada em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais.

Iniciou-se a pesquisa por meio de estudos exploratórios de campo. Este trabalho teve uma abordagem descritiva, por ter por objetivo descrever as práticas nas atividades diárias e de relacionamento entre os diretores e gerentes em uma empresa familiar.

A unidade de análise escolhidas foi uma empresa familiar do ramo varejista da cidade de Belo Horizonte, aqui designada como Alfa a qual representa uma das principais redes supermercadistas e encontra-se entre os dez maiores do Brasil, contando com mais de 10 mil colaboradores em mais de quinze cidades dos estados de Minas Gerais e Goiás. A unidade de observação foi constituída do diretor-presidente e mais cinco gerentes de diferentes áreas.

A metodologia caracterizada neste trabalho baseou-se em uma abordagem qualitativa. Os instrumentos utilizados foram: observação e entrevistas semi-estruturadas.

É possível afirmar, com base nos dados coletados, na observação e nas entrevistas, que a Alfa pratica os dois tipos de estratégica da gestão do conhecimento – ou seja, a personificação e a codificação. Pôde-se identificar o conhecimento que é transmitido de forma tácita (pessoa) e explícita (documentos e base de dados). Contudo, existe forte tendência à prática da personificação.

A Alfa oferece estímulo à formulação de técnicas criativas e à solução compartilhada de sucesso, a fim de possibilitar o aumento do conhecimento e a interação coletiva. Esses estímulos são priorizados por meio de contatos pessoais, reutilizando o conhecimento dos funcionários com maior experiência e tempo de empresa.

A empresa busca interiorizar o conhecimento por meio de treinamentos, o que ocorre, na maioria das vezes, por meio de palestras, cujo objetivo principal é promover a difusão cultural da organização, além de orientar seus novos funcionários no sentido de ações focadas na excelência empresarial. A Alfa também investe em treinamentos externos (fornecedores) e estimula visitas técnicas e a troca de informações com profissionais da área, pois reconhece que é muito importante a reutilização do conhecimento para atingir suas metas.

Apesar de existirem vários conhecimentos codificados por meio de manuais, os colaboradores da empresa não recorrem muito a este tipo de material para a solução dos problemas diários. Conclui-se, assim, que a identificação do conhecimento geralmente ocorre por meio da personalização. Os gerentes procuram pessoas consideradas *gatekeepers* para a solução de problemas e a tomada de decisão.

A empresa possui importante setor de informática, que permite aos gestores criar, armazenar e utilizar grande parte do conhecimento de forma acessível, e estrutura capaz de viabilizar o intercâmbio de informação entre pessoas de diferentes departamentos. Constatou-se que a empresa valoriza a codificação do conhecimento.

O conhecimento gerado é facilmente transferido aos locais de trabalho, o que oportuniza aprendizagem a todo instante, por meio do envolvimento entre os funcionários e da prática constante de *benchmarking*.

A Alfa se preocupa em criar um ambiente de aprendizagem contínuo, estabelecendo condições para que sejam desenvolvidas as competências profissionais, visto o grande tipo de reuniões existente na organização. Vale ressaltar que essas reuniões, em grande parte, são do tipo *brainstorming*. As questões são pontuadas de forma expositivas. Todos os participantes trocam ideias e aprendem a investigar juntos assuntos relevantes para a organização.

Os relatos foram unânimes quanto à facilidade de informação e à existência de um sistema de decisão rápido. Além disso, foi notória a lealdade acentuada dos

funcionários, característica de organizações familiares.

Com base nos dados estudados, constatou-se que a estrutura familiar contribui para a gestão do conhecimento, uma vez que possui uma lealdade acentuada dos funcionários, sistema de decisões mais rápido e um ambiente que facilita a troca de conhecimento e informações. A gestão é orientada em direção de um aprendizado coletivo. Isso ocorre porque o diretor-presidente possui uma forma de administrar estrategicamente clara e objetiva, o que, conseqüentemente, conduz a empresa a níveis mais altos de colaboração e criação de conhecimento.

Outro fator importante que contribui para a gestão do conhecimento é o forte vínculo e a fidelidade dos funcionários com a empresa. Ou seja, todos os funcionários possuem grande comprometimento com suas tarefas diárias e com o bom resultado organizacional, o que facilita a troca constante de conhecimento. Não há retenção de informações importantes. Pelo contrário, faz parte da cultura da empresa a constante troca de experiência – positiva ou negativa –, que visa ao crescimento e à competitividade de toda a empresa.

Apesar de a empresa familiar pesquisada ser de grande porte e de possuir um departamento de desenvolvimento próprio de software, há pouco investimento na aquisição de softwares já existentes no mercado. Tal fato é uma forte característica das empresas familiares e pode ser um ponto de dificuldade para a gestão do conhecimento.

O intuito deste trabalho foi o de buscar formas de auxiliar os gestores de empresa familiar a lidar com questões ligadas à gestão do conhecimento, além de representar uma valiosa ferramenta capaz de contribuir para a excelência da gestão empresarial.

Apesar dos cuidados adotados na escolha metodológica da pesquisa, faz-se necessário tecer algumas limitações do estudo realizado. A principal delas refere-se à impossibilidade de se generalizar as conclusões, uma vez que a empresa pesquisada apresenta particularidade e cultura próprias, que a conduzem a resultados bem específicos.

Propõe-se para estudos futuros estender a problemática desta pesquisa e também explorar de forma mais profunda as técnicas de gestão do conhecimento que possam ser mais bem implantadas ou aproveitadas nas organizações familiares.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. **Gestão do Conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento?** Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspect. Ciênc. Inf.*, Abr. 2007, vol.12, no.1, 9.5-24. ISSN 1413-9936.

AMARAL, A. C. R. do, *et al.* **Empresas familiares brasileiras:** Perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979. 223 p.

BERNHOEFT, R. **Empresas familiares:** sucessão profissional ou sobrevivência competitiva. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R. **Evolução e Revolução na Empresa Familiar,** São Paulo. 2004.

BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BORTOLI NETO, Adelino de; MOREIRA JR, Armando Lourenzo. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de pesquisas em administração.** São Paulo, v.08, nº 4, out-dez.2001

CABRAL, A. C. A. **Aprendizagem organizacional como estratégia de Competitividade:** uma revisão da literatura. RODRIGUES, S. C. (Org.) *Estudos organizacionais: novas perspectiva na administração de empresas.* São Paulo: Iglu, 2000.

CASAROTTO FILHO, N. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

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

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 349 . Cap. 8.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso. São Paulo: Futura, 1998.

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

DUGUID, P. Estrutura e Espontaneidade: Conhecimento e Organização. Trad. Ailton B. Brandão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão e Estratégica do Conhecimento**: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001, p. 50-85.

FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA Jr. M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GRACIOSO, F. Ascensão, declínio e queda da empresa familiar brasileira. **Revista Marketing**, fev. 1998.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIBSON, R. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron, 1998.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.

GOLDBERG, M. **A arte de pesquisar**. Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro, São Paulo: Record, 1999.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: Ediupf, 1998.

HANSEN, M.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. Qual é a sua estratégia para Gestão do conhecimento? In: Aprendizagem organizacional. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p.61-63.

JÓIA, L. A.; OLIVEIRA, M. F. B. Personalização ou Codificação? Avaliando

Estratégias de Gestão do Conhecimento, **Organizações & Sociedade**, vol. 14 – nº43, p. 13-36. ISSN: 1413-585x, 2007.

LEONE, N. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo, Atlas, 2005.

LEONE, N. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.3, p.76-81, jul./set. 2006

LEONE, N. **A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo de sucessão**. Faculdades Integradas Bennett. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.ti.usc.es/lugoxiii-hispano_lusas/pdf/o1 ESTRATEGIA/24_guerra.pdf> Acesso em 05 jul. 2008.

LETHBRIDGE, T. O desafio de trabalhar com o pai. Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, ano 39, n. 5, ed. 838, p. 22-35, 16 de março de 2005.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MATOS, F.G. **Estratégias de empresa** – São Paulo: Makron Books, 1993.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, H, QUINN, J.M. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo:Atlas, 1999.

OLIVEIRA JR., Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR, M.. **Gestão e Estratégica do Conhecimento**: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001, p. 121-156.

PEREIRA, H. J. Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. In: XI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, **Anais...** CD-ROM, São Paulo: Universidade de São Paulo. 2002.

REA, L. M. e PARKER, R. A. **Metodologia de Pesquisa**: do planejamento a execução. São Paulo. Pioneira. 2002.

REBOUÇAS, D. P. O. **Empresa familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo, Atlas, 1999.

RICCA. D. Da empresa familiar a empresa profissional. São Paulo: CL, 1998.

RICCA D. **Quem São As Empresas Familiares?** Sala virtual de Quem são as empresas familiares?. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13-1.asp>> Acesso em 14 Nov. 2008.

RICCA D. **A Sobrevivência da Empresa Familiar**. Sala virtual de A. C. Vidigal Consultores. Disponível em: <http://www.acvidigal.com.br/acvidigal/acv/artigos/art2_out.htm> Acesso em 05 jul. 2008.

RICCA D. **Empresa Familiar Sucessão Em Conflito**. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <<http://www.empresa familiar.com.br/artigo 13-1.asp>> acesso em 22 Abr. 2008.

ROSSETTI, A.; MORALES, A. B. **O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento**. Ci. Inf., Abr 2007, vol.36 - n°.1, p 124-135. ISSN 0100-1965.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição de aprendizagem gerencial. . In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR, M. **Gestão e Estratégica do Conhecimento**: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.

SMITH, M. 'Real' managerial differences between family and non-family firms. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 13, n.5, p.278-295.2007.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, T. A. **A Riqueza do Conhecimento: O Capital Intelectual e a Organização do Século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira.** São Paulo; Makron Books, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento.** São Paulo: Editor Negócio. 2002.

TOFFLER, A. **O Choque do futuro.** Rio de Janeiro: Record, 1998.

VIDIGAL, A. C. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, J.G. (Coord.) et. al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio Editora, 1996.

VIDIGAL, A C. **Viva a Empresa Familiar.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

WERNER, R. A. **Família & Negócios: um caminho para o sucesso.** Barueri, São Paulo: Manole, 2004.

ZABOT, J. B.; SILVA, L.C. M. **Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia, construindo a inteligência coletiva.** São Paulo: Atlas. 2002.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário: Dimensões da Cultura Organizacional e Nacional

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

Data: ____/____/____

Observação nº.: _____

Nome do observador: _____

Departamento: _____ Cargo: _____

Cidade/Unidade/Loja: _____

Início da observação: ____:____h.

Fim da observação: ____:____h.

Dados do setor/loja observado:

Número de funcionários no setor/loja: _____

Impressões gerais sobre o setor/loja:

1. Criação do conhecimento:

Foi possível visualizar situações em que houve criação do conhecimento?

() Sim () Não

Comente:

Se sim, foram observados incentivos à geração de conhecimento?

Outros comentários sobre a criação do conhecimento:

2. Transferência do conhecimento:

Foi possível visualizar situações em que houve transferência do conhecimento?

() Sim () Não

Comente:

Se sim, como ocorreu a transferência do conhecimento?

Outros comentários sobre a criação do conhecimento:

3. Disseminação do conhecimento:

Foi possível visualizar situações em que houve disseminação do conhecimento?

() Sim () Não

Comente:

Se sim, como ocorreu a disseminação do conhecimento?

Outros comentários sobre a disseminação do conhecimento:

4. Treinamento aplicado na empresa:

Foi possível visualizar situações em que houve treinamento?

() Sim () Não

Comente:

Se sim, como ocorreu o treinamento?

Outros comentários sobre o treinamento:

5. Transferência do conhecimento:

Foi possível visualizar situações em que houve aproveitamento e utilização das fontes externas de conhecimento?

() Sim () Não

Comente:

Se sim, como ocorreu o aproveitamento/utilização de tais conhecimentos?

Outros comentários:

6. Tipos de solução ou resolução de problemas no desenvolvimento das tarefas diárias:

Comentários:

7. Transferência do conhecimento:

Foi possível visualizar situações em que houve compartilhamento do conhecimento dentro da empresa?

() Sim () Não

Comente:

Se sim, como ocorreu o compartilhamento do conhecimento?

Outros comentários:

8. Armazenamento do conhecimento:

Foi possível visualizar situações em que houve armazenamento do conhecimento?

() Sim () Não

Comente:

Se sim, como ocorreu o armazenamento de tais conhecimentos?

Outros comentários:

9. Transferência do conhecimento:

Foi possível visualizar situações em que houve utilização de tecnologia da informação?

Sim Não

Comente:

Se sim, como ocorreu a utilização de TI? Com que propósito?

Outros comentários:

10. Tipo de Reunião:

Foi possível visualizar reuniões na empresa?

Sim Não

Comente:

Se sim, como, onde ocorreu a reunião? Foi formal ou informal?

11. Aplicação do conhecimento no desenvolvimento de serviços/produtos:

Foi possível visualizar situações em que houve aplicação do conhecimento no desenvolvimento de serviços/produtos na empresa?

Sim Não

Comente:

Se sim, como ocorreu a aplicação?

Outros comentários:

Apêndice B - Roteiro da Entrevista

1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da empresa: _____

Área de atuação: _____

Tempo que atua no setor: _____

Capital: _____ Nacional _____ Estrangeiro _____ Estatal

Faturamento anual em R\$: _____

1.2 - DADOS DO ENTREVISTADO

Área de trabalho: _____

Cargo: _____

Tempo de atuação na empresa: _____

Tempo de atuação no atual cargo: _____

1.3 - CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Existe alguma cultura de criação ou compartilhamento do conhecimento na empresa? Como ela é construída?
2. Informação é essencial no seu dia a dia?
3. A empresa estimula novos conceitos e ideias?
4. De que forma a empresa estabelece os propósitos, valores e estratégias? Quem é envolvido neste processo?

1.4 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1. Existem critérios ou políticas formais para facilitar ou gerar o conhecimento? Quais?
2. O leiaute é apropriado para a troca informal de informações? Como?
3. Qual o tipo de departamentalização adotado pela empresa? (organograma)
4. Existe um departamento que trata a troca de conhecimento na empresa? Existem atividades em conjunto?
5. Existem equipes multidisciplinares? Como elas são formadas?
6. Existe colaboração de pessoas externas que auxiliam em problemas atípicos?

1.5 - ATRIBUIÇÕES E APRENDIZAGEM

1. Como gerente, você facilita ou gera conhecimento para seus colaboradores?
2. Propõe ideias criativas e inovadoras aos seus colaboradores?
3. Onde e como são geradas novas ideias?
4. Existem reuniões para busca de soluções? Qual é o intervalo de tempo? Quem participa?
5. Estimula-se a experimentação?
6. Como a empresa melhora seus processos?
7. Quais são os tipos de mudanças mais comuns na empresa?
8. Como a empresa lida com a experiência de sucesso ou insucesso?
9. A empresa promove a aprendizagem com os outros? Como?
10. O conhecimento gerado está disponível na empresa? Como?
11. Existe alguma premiação e reconhecimento por melhoramento de resultados? Quais?

12. Existe algum estímulo à rotação do pessoal ou rodízio na empresa? Como funciona?
13. Existe algum instrumento para registrar as lições aprendidas?
14. Existe algum tipo de treinamento para os novos funcionários?
15. Os funcionários são estimulados a participar de palestras, cursos de aperfeiçoamento, treinamento?

1.6 - COMUNICAÇÃO

1. Há comunicação em todos os sentidos (baixo para cima e vice-versa)? Como?
2. Existe acesso ao banco de dados da empresa?
3. Quais os principais instrumentos usados para disseminação e compartilhamento de conhecimento?
4. Existe comunidade de práticas, fóruns de debates?
5. Existe comunicação eletrônica (intranet) na organização?
6. Como é realizada a comunicação entre filiais?