

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

**EMPRESA FAMILIAR E A ESTRATÉGIA
PARA O SUCESSO: TRANSFORMAR
CONHECIMENTO TÁCITO EM EXPLÍCITO**

LEANDRO DE OLIVEIRA FERREIRA.

**SÃO PAULO
2006**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

**EMPRESA FAMILIAR E A ESTRATÉGIA
PARA O SUCESSO: TRANSFORMAR
CONHECIMENTO TÁCITO EM EXPLÍCITO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para obtenção do título de mestre em Administração.

LEANDRO DE OLIVEIRA FERREIRA

**SÃO PAULO
2006**

FERREIRA, Leandro de Oliveira

Empresa Familiar e a Estratégia para o Sucesso:
Transformar Conhecimento Tácito em Explícito
Leandro de Oliveira Ferreira; Orientador: Profa.
Dra. Eunice Lacava Kwasnicka, 2006.

133 f.

Dissertação Mestrado – Departamento de Administração do
Instituto de Ciências Sociais da Universidade Paulista –
Unip, São Paulo, 2006 – Área de concentração: Alinhamento
Organizacional.

Dedico especialmente esse trabalho:

Aos meus pais Edison e Marly, que em momento algum deixaram de acreditar em mim.

À Érica minha noiva e futura esposa, pelo carinho, dedicação e compreensão às horas que dediquei ao estudo e a deixei só. Eu te amo.

AGRADECIMENTOS

Neste momento começo a me lembrar do início do curso, onde achei que ia ser uma batalha só, o que me enganei. Muitos foram os amigos nesta caminhada, e para não esquecer de ninguém, então gostaria de agradecer a todos que direta ou indiretamente me auxiliaram nesta caminhada.

Agradeço a minha irmã Cristiane que me ajudou bastante, principalmente no início do curso.

Agradeço a toda minha família na pessoa de minha avó Aparecida, o meu muito obrigado.

Agradeço especialmente a minha orientadora, professora Dra. Eunice Lacava Kwasnicka, pela orientação e também pela especial paciência, a qual não foi pouca, e que sem ela este meu sonho de concluir o mestrado, não teria se tornado realidade.

Agradeço a todos os professores da UNIP, em especial aos professores Dr. Ademir Antonio Ferreira e Dr. João Chang Junior pela grande colaboração e orientações dadas em ocasião da qualificação.

Agradeço a todos os meus amigos do mestrado na pessoa do meu grande amigo German, e a todos meus amigos que me acompanham de longa data, por intermédio do meu amigo Francisco.

Agradeço aos entrevistados e aos Srs. Renato, Valter, Junior e Roberval que abriram as portas das empresas e permitiram a aplicação do questionário, sem o qual este trabalho teria sido apenas um sonho, o meu muito obrigado.

Obrigado Deus por este sonho que se tornou realidade.

Nada há de estranho que não se possa sonhar,
Nada há de sonhos que não se possa realizar.
Autor Desconhecido

RESUMO

Com a abertura econômica e a globalização, entre outros fatores, as empresas familiares começaram a enfrentar uma competitividade mais agressiva, para a qual não estão preparadas. As grandes empresas com maiores recursos financeiros, tecnológicos e de mão-de-obra podendo investir pesadamente em conhecimento e melhorar seu desempenho e qualidade de seus produtos. Com isso as empresas familiares precisam se adaptar a este novo modelo de concorrência globalizada, onde grandes empresas estão presentes até mesmo nos pequenos mercados. Uma grande fonte de vantagem competitiva para a empresa familiar é a gestão do conhecimento, onde o conhecimento tácito está mais presente e ainda mantêm algumas empresas ativas no mercado, mas a perda deste conhecimento tem levado empresas familiares a perder sua fonte de vantagem competitiva. A transformação do conhecimento tácito em explícito se mostra como alternativa importante para que as empresas familiares transformem seu conhecimento em fonte de vantagem competitiva. Esse processo de transformação do conhecimento tácito em explícito, a sua utilização e a disseminação fazem parte da gestão do conhecimento. O presente trabalho, que toma o modelo de Nonaka e Takeuchi como idéia básica, estuda quatro empresas familiares na região de Barretos, para avaliar o processo de transformação do conhecimento tácito em explícito e como isso contribui para o sucesso do negócio.

Palavras-Chave: Conhecimento tácito e explícito, Empresa Familiar, Estratégia de Negócio.

ABSTRACT

With the economical opening and the globalization, among other factors, the family companies began to face a more aggressive competitiveness, for which they are not prepared. The great companies with larger financial, technological and labour resources could invest and quality of their products. With that the family companies need to adapt to this new model of globalization competition, where great companies are present even in the small markets. A great source of competitive advantage for the family company is the administration of the knowledge, where the tacit knowledge is more present and it still maintains some active companies in the market, but the loss of this knowledge has been taking family companies to lose their source of competitive advantage. This process of transformation of the tacit knowledge in explicit, their use and the dissimulation are part of the administration of the knowledge. The present work, that takes the model of Nonaka and Takeuchi as basic idea, studies four family companies in the area of Barretos, to evaluate the process of transformation of the tacit knowledge in explicit and with that it contributes to the success of the business.

Key-words: Tacit and Explicit Knowledge, Family Company, Business Strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| QUADRO 01: Dados, informação e conhecimento..... | 45 |
| FIGURA 01: Processo de gestão do conhecimento | 49 |
| QUADRO 02: Tipos de conhecimento..... | 51 |
| QUADRO 03: Criação de conhecimento na empresa | 54 |
| FIGURA 02: Espiral do conhecimento | 56 |
| QUADRO 04: Atritos e soluções da transferência do conhecimento | 63 |
| FIGURA 03: Estrutura organizacional da Camilo Alimentos..... | 85 |
| FIGURA 04: Estrutura organizacional da Café Guarani de Barretos | 87 |
| FIGURA 05: Estrutura organizacional da Panificadora La Maison..... | 89 |
| FIGURA 04: Estrutura organizacional de A Construtora materiais para construção | 91 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| TABELA 01: Divisão e segmentação das empresas da cidade..... | 81 |
| TABELA 02: Caracterização das empresas..... | 92 |
| TABELA 03: O conhecimento é o recurso mais importante para empresa..... | 94 |
| TABELA 04: A empresa tem como vantagem competitiva o conhecimento | 94 |
| TABELA 05: O conhecimento é a base para estratégia da empresa..... | 94 |
| TABELA 06: O conhecimento é um recurso abundante em nossa organização..... | 95 |
| TABELA 07: Nas pessoas que possuem mais escolaridade..... | 95 |
| TABELA 08: Em todos os funcionários..... | 96 |
| TABELA 09: Somente nas pessoas da família que são envolvidas com a empresa | 96 |
| TABELA 10: Somente na cabeça do proprietário..... | 96 |
| TABELA 11: Nas pessoas que ocupam cargo de chefe | 97 |
| TABELA 12: Relatórios e memorandos escritos | 97 |
| TABELA 13: Manuais de instruções..... | 98 |
| TABELA 14: Internet..... | 98 |
| TABELA 15: Intranet..... | 98 |
| TABELA 16: Reuniões formais | 99 |
| TABELA 17: Escolas e universidades por conta própria..... | 99 |
| TABELA 18: Treinamentos na empresa | 100 |
| TABELA 19: Treinamentos na tarefa | 100 |
| TABELA 20: Observando os mais experientes..... | 100 |
| TABELA 21: Suas próprias habilidades e criatividade..... | 101 |

| | |
|--|-----|
| TABELA 22: Desenvolvimento de novas formas de comunicação | 101 |
| TABELA 23: Os funcionários visitam outras organizações..... | 102 |
| TABELA 24: A empresa participa de feiras e eventos técnicos e comerciais | 102 |
| TABELA 25: Existem parcerias com outras empresas..... | 103 |
| TABELA 26: Existem investimentos em pesquisa e desenvolvimento | 103 |
| TABELA 27: São promovidos encontros técnicos na comunidade empresarial..... | 103 |
| TABELA 28: A estrutura é rígida | 104 |
| TABELA 29: O processo decisório é centralizado no patriarca..... | 104 |
| TABELA 30: As pessoas têm habilidade de expor suas idéias | 105 |
| TABELA 31: Os funcionários mais conhecedores são mais valorizados | 105 |
| TABELA 32: Os problemas são discutidos em grupos | 105 |
| TABELA 33: A cultura da empresa não facilita a transferência de conhecimento..... | 106 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 EMPRESAS FAMILIARES – ASPECTOS DIFERENCIADOS..... | 17 |
| 1.2 EMPRESA FAMILIAR E O CONHECIMENTO | 21 |
| 1.3 A ESTRATÉGIA DO CONHECIMENTO..... | 31 |
| 1.3.1 Contribuição do trabalho | 35 |
| CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO | 36 |
| 2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS RELATIVOS AO CONHECIMENTO E À GESTÃO DO CONHECIMENTO | 42 |
| 2.2 TIPOS DE CONHECIMENTO..... | 50 |
| 2.3 A GERAÇÃO DO CONHECIMENTO | 52 |
| 2.4 A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO | 62 |
| 2.5 COMPETITIVIDADE E CONHECIMENTO | 65 |
| CAPÍTULO 3 – OBJETO DA PESQUISA | 70 |
| 3.1 PROBLEMA DE PESQUISA | 72 |
| 3.2 METODOLOGIA..... | 73 |

| | |
|---|------------|
| 3.3 ESCOLHA DOS RESPONDENTES | 76 |
| 3.4 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS | 76 |
| 3.4.1 Questionário | 78 |
| 3.5 CENÁRIO ONDE SE DESENVOLVERÁ A PESQUISA..... | 80 |
| 3.6 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS | 82 |
| CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 83 |
| 4.1 HISTÓRICO DAS EMPRESAS | 83 |
| 4.1.1 Camilo Alimentos..... | 83 |
| 4.1.2 Café Guarani de Barretos | 86 |
| 4.1.3 Panificadora La Maison..... | 88 |
| 4.1.4 A Construtora Materiais para construção | 90 |
| 4.2 ANÁLISE DAS PERGUNTAS FECHADAS | 93 |
| 4.3 ANÁLISE DAS PERGUNTAS ABERTAS | 106 |
| CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 123 |
| 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA..... | 125 |
| 5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES | 126 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 127 |
| APÊNDICE A | 132 |

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO AO TEMA

Desde o surgimento e início do desenvolvimento dos povos, a agricultura foi a atividade econômica predominante. Contudo, logo se percebeu que havia outras necessidades que a atividade rural não poderia suprir, ou seja, bens manufaturados, tais como sapatos e roupas, artigos de vidro e cerâmica, ferramentas e armas, além de serviços, como medicina, educação, entre outros produtos e serviços. Em troca destes, os fazendeiros ofereciam como pagamento os excedentes da produção agrícola.

Progressivamente, a necessidade contínua de trocar um produto ou serviço por outro uniu as pessoas em pequenas comunidades, fazendo surgir o comércio. A igreja, o médico o delegado, o ferreiro, eram as pessoas que representavam o núcleo principal da comunidade.

Iniciou-se, então, o comércio associado aos artesãos e aos prestadores de serviços os quais ao longo dos anos constituíram-se em empresas. Tradicionalmente, os filhos iniciavam suas profissões como aprendizes e adquiriam habilidades dos pais. Criou-se, a partir daí, o conceito de empresa familiar, passada de geração a geração. Na Itália, Irlanda, Inglaterra o ferreiro, o alfaiate, o açougueiro entre outros, passavam sua profissão aos filhos, constituindo-se pequenos negócios familiares.

Este tipo de empresa se inicia com idéias e investimentos de indivíduos empreendedores. Posteriormente, à medida das necessidades, agrega a família à atividade. Essa possibilidade é importante porque a mão-de-obra representa, em grande parte das vezes o custo que mais pesa no negócio.

No Brasil data dos primórdios da colonização a origem das empresas familiares: de acordo com Martins, Menezes e Bernhoeft, 1999; Oliveira, 1999 as capitâneas hereditárias foram nossa primeira modalidade de empreendimento privado.

A importância desses pequenos empreendimentos é tal que se pode afirmar que o crescimento e desenvolvimento da economia brasileira se deu alicerçado sobre as empresas familiares. Até hoje, encontram-se empresas familiares nos mais diversos setores da economia. (pequenas, médias e grandes).

Este não é um fato isolado, acontecido só no Brasil, onde empresas familiares foram vitais para o desenvolvimento econômico. Esse fato vai ao encontro do que ocorre em países mais desenvolvidos localizados na Europa, América do Norte e na própria Ásia.

Apesar de serem os mais antigos e numerosos negócios da sociedade moderna, somente há três décadas o mundo acadêmico americano passou a dedicar um maior interesse pela empresa familiar, na Europa, data de uma década atrás o interesse por esse tipo de empreendimento (Neubauer e Lank, 1998) Os temas discutidos giram em torno de questões como:

1. Qual a importância da Empresa Familiar para a sociedade?
2. Quais as razões para o desaparecimento de tantas delas?
3. Empresas Familiares são mais ou menos eficientes que Empresas Não-Familiares?

Empresas familiares têm peso e importância decisivos nas economias de países como o Brasil. Prova disso são os volumes de produção, o número de empregos gerados e as marcas tradicionais no mercado. Essa importância é tal que a grande mobilidade e a possibilidade real de crescimento de qualquer economia se iniciam a partir do surgimento de empresas de pequeno porte, geralmente familiares.

No entanto, às tradicionais empresas familiares se devem incorporar técnicas de administração, como planejamento, organização, coordenação e controle. O conhecimento de diversos modelos de gestão se faz necessário na integração família-empresa, pois pode-se tornar de vital importância para o sucesso da organização.

Assim como as empresas familiares podem ter sucesso, também existem os problemas que podem levá-las ao fracasso, tais como: falta de capital, baixa lucratividade, nenhum

investimento, gestão centralizada, luta pelo poder, manutenção da tradição, entre outras deficiências que podem ser sanadas pelo auxílio das técnicas de administração.

Segundo Geyer (2004)

As empresas familiares têm se ressentido e muito com a falta de objetividade para profissionalização, sendo esta a única saída para a evolução e desenvolvimento de uma estratégia competitiva. Atribuo isto, à falta de informação sobre o que seja profissionalização. Profissionalização é administrar com postura profissional, racional, competente e com base em indicadores confiáveis, onde, cada área e cada gestor sabem o seu papel, é cobrado por isto e luta pelo seu espaço, que esta ameaçada pelos erros que cometer. Ou seja, uma empresa familiar pode ser administrada por elementos da família e ser altamente profissionalizada.

Ao se buscar melhor compreender a empresa familiar e suas complexidades, observa-se que se trata de instituições específicas, bastante marcadas pela cultura da família que as gerou, principalmente nas primeiras gerações, (quando da fundação, o fundador implementa todas as suas idéias). Nas empresas familiares, em um cenário dinâmico, os acontecimentos da vida pessoal de cada membro da família, as diferentes fases do ciclo de vida familiar e do ciclo de desenvolvimento empresarial ocorrem ao mesmo tempo.

Devido a essa relação entre a vida pessoal e a empresarial, assim como à falta de planejamento e de informação (de acordo com o Sebrae), aproximadamente metade das empresas vai à falência antes mesmo de completar três anos de atividades.

Dessa forma, atualmente, sobrevivência é uma das maiores preocupações dos dirigentes de empresas familiares, em especial daqueles que comandam negócios de pequeno porte. Questões operacionais ou estratégicas causam grandes dificuldades nesse setor que, com muita frequência, sofre com a mistura do relacionamento afetivo e familiar, com negócios e profissionalismo.

1.1 EMPRESAS FAMILIARES – ASPECTOS DIFERENCIADOS

Como afirmamos anteriormente, empresas familiares possuem um diferencial muito específico: os laços familiares, que podem determinar a linha sucessória na direção da organização, assim como influenciar nas decisões. Frequentemente, mesmo quando essas empresas atingem tamanho significativo, deixando de ser pequenos negócios e passando a ser consideradas de médio ou grande porte, a influência da cultura familiar se mantém.

Segundo Ricca (1998 p. 10):

Um dos maiores especialistas brasileiros em empresas familiares (Lodi) explica que o direito de sucessão na administração está ligado aos princípios de descendência hereditária, que é identificada pelo sobrenome familiar. Lodi também explica que uma empresa sem herdeiros não é uma empresa familiar. É somente uma empresa na qual a família investe dinheiro.

Assim, a principal característica de empresa familiar seria a hereditariedade.

Ricca (op. cit. p. 11), afirma ainda que:

A estabilidade e a harmonia no relacionamento familiar e na sua interseção com a administração da empresa – considerando a identidade de interesses de longo prazo – é o que permitirá o equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa. O orgulho a identidade e os costumes transmitidos de geração a geração permanecem na memória familiar e são essenciais para o sucesso de uma empresa familiar.

Dessa forma, a relação entre vida familiar e vida empresarial pode desestabilizar, mas também prover a empresa de segurança que assegure sua continuidade, ou seja, existem pontos fortes a serem desenvolvidos na empresa, baseado na cultura familiar ou no cenário existente.

Pode-se também destacar a lealdade de alguns funcionários que, mesmo não pertencentes à família, por trabalharem há muitos anos na empresa passam a figurar como conhecedores da cultura organizacional, que se confunde com a cultura da família. Outros colaboradores desse tipo de empresa são os parentes agregados (não de sangue), que passam a fazer parte da família por meio do matrimônio.

Essas características têm levado à falência de vários modelos de empresas familiares que não se sustentam com esses valores, valores estes enraizados em pessoas que são colocadas nas empresas por intermédio do relacionamento familiar e não por capacidade na execução das tarefas. A luta pelo poder na empresa prejudica seu crescimento, obrigando-a a redefinir suas estratégias. Muitas vezes as empresas familiares acabam por derivar por uma fusão, incorporação, venda de ações na Bolsa, ou mesmo venda do negócio. No Brasil temos inúmeros exemplos, como Villares, Eldorado, Matarazzo, entre outras, que deixaram de ser empresa familiar para não fracassar.

No momento em que começam a empregar mais pessoas do grupo familiar e agregados, as empresas familiares começam a se tornar extensões das famílias, e com isso, os problemas da empresa podem se tornar familiares (e o vice-versa).

Assim, de acordo com Carmen Cardoso (revista Desafio 21, 2002)

Família e negócios. Essa fórmula - às vezes explosiva, às vezes harmônica - é hoje uma das molas mestras da economia de grande parte dos países capitalistas, incluindo o Brasil. Para se ter uma idéia, 99% das empresas não-estatais brasileiras têm origem familiar, assim como cerca de 35% das quinhentas maiores empresas americanas, alemãs, inglesas e francesas. Mas nem sempre essa combinação dá certo. De cada cem

empresas familiares bem-sucedidas sob a gestão dos fundadores (primeira geração), apenas trinta continuam sob o controle da segunda geração e, destas, apenas quinze sobrevivem nas mãos da terceira geração. Para tornar ou manter uma empresa familiar competitiva, é preciso estar permanentemente atento às particularidades de sua gestão, de modo a tirar um bom proveito das vantagens de ser familiar e, ao mesmo tempo, saber lidar com as dificuldades que essa condição encerra.

Dessa forma, ser “familiar” acarreta vantagens e desvantagens a uma empresa. Contemporaneamente, muitas delas têm buscado auxílio externo, a fim de tornar sua gestão viável, superando as crises instauradas pelo relacionamento íntimo com as famílias fundadoras.

Segundo Amaral et al (1999, Apud CRISTINA, 2001, p. 2):

Apesar de marcado pelo sentimentalismo e paternalismo, esse modelo de organização empresarial (a empresa familiar) foi o responsável pelo crescimento brasileiro como país agro – exportador e pela geração dos excedentes de capital que deram início à industrialização brasileira. A imigração européia, na segunda metade do século passado e no início do atual, embora tenha aportado novas técnicas e novas idéias gerenciais, não alterou a característica básica da empresa familiar brasileira: um negócio que passa de geração para geração, como maior ou menor grau de êxito na razão direta em que os herdeiros tenham sido preparados ou não para consolidar e ampliar o patrimônio legado por seus pais e avós, ou para dissipá-lo como em muitos exemplos ocorreu.

Assim, a despeito das dificuldades que a continuidade desse tipo de empreendimento pode enfrentar, é muito grande a importância da empresa familiar para a economia brasileira, desde o início da colonização até nossos dias. De acordo com Sebrae 80% das empresas brasileiras são familiares.

Vários são os autores que buscam uma definição ideal para empresa familiar Bernhoeft (1987), por exemplo vê a empresa familiar apenas como aquela que tem origem e histórias vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios. É uma visão exageradamente simplista um ideal do fundador que deu certo. Já Donnelley (1967) classifica

como empresa familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e essa ligação resulta numa influência recíproca.

Lodi (1993 p. 27) considera que:

É uma empresa familiar quando um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo sobre a gestão, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital e caracterizada pelo desejo de seus fundadores e sucessores de que a propriedade e a gestão da empresa se mantenham em mãos da família.

Assim depreende-se que um fator importante a considerar na empresa familiar é a sucessão. O fundador obter sucesso e realização no seu empreendimento não significa que seus sucessores também o terão. A sucessão é cada vez mais a chave do sucesso da empresa. O fundador que consegue transmitir há seus sucessores uma visão empreendedora e de gestão do negócio, consegue perpetuar a empresa. Com essa finalidade, é importante que o processo de transição ocorra em vida do fundador, o qual poderá corrigir e orientar seus sucessores, evitando grandes disputas durante o processo sucessório. Neste processo sucessório o conhecimento tácito é transferido dentro da linha sucessória e a perpetuação do negócio depende do sucesso desta transferência do conhecimento.

Geyer (op. cit.) aborda essa questão ao afirmar que:

O grande desafio do empresário tem sido conviver com a sua frustração de não ter filhos identificados com o negócio ao qual se dedicou à vida toda. O sonho de perpetuar – se através de seus descendentes é o que faz, muitas vezes, o próprio empresário boicotar a profissionalização, interferindo diretamente no trabalho dos executivos contratados.

Acreditar que cada pessoa tem o direito e o dever de escolher para si o que há de melhor e parece óbvio que ser empresário não é, necessariamente, a sua melhor vocação. É, no entanto, o peso que todo o herdeiro carrega ao ter que renunciar o direito ao trono sem, com isto, ter que perder o carinho e o respeito dos pais.

Assim, para a continuidade de uma empresa é preciso que se conduza o processo sucessório de forma a preparar muito bem os herdeiros para continuar a exercer a função do fundador.

Os fundadores precisam encarar com muita clareza e humildade que não são eternos e o negócio que desenvolveram um dia ficará para os filhos. Dessa forma, é importante que estejam preparados para essa missão de transferência do poder decisório na empresa para seus sucessores, e conscientes de que eles terão a missão de perpetuar o negócio da família adaptando-a ao mercado e assim podendo obter sucesso.

O sucesso da empresa familiar e a sua permanência no mercado dependem de uma definição concreta de objetivos, perseguindo metas bem definidas de acordo com projetos de desenvolvimento para a empresa. Ao mesmo tempo deve-se manter harmonia, paz e alegria no círculo familiar. Para dirimir as chances de falha na empresa, é necessário chegar a um consenso nos negócios, envolvendo a opinião de todos os familiares, e estabelecer regras. É importante que estas sejam escritas, relacionadas à natureza do negócio, inerentes ao conhecimento explícito.

1.2 EMPRESA FAMILIAR E O CONHECIMENTO

As organizações do tipo familiar são marcadas pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador. Para o bem da organização, personalidade e hábitos de trabalho funcionam como um exemplo a ser seguido pelos colaboradores. Estes sabem perfeitamente o que se espera deles e que tipo de comportamento deverão respeitar.

Apesar de muitos acreditarem que empresa e família, quando fundidas como uma coisa só, tendem a fracassar, a realidade mostra que isso nem sempre é verdade. Empresas brasileiras e de

outros países provam que é possível obter-se sucesso sem desligar a família da organização. Não é a família que atrapalha a empresa, mas sim seus relacionamentos e os problemas decorrentes deles. Quanto antes estes problemas forem identificados e solucionados, melhor.

Devido a essa ligação família-empresa, atualmente, a sociedade tem uma visão muito negativa de empresas sob gestão familiar. Essa visão decorre do fato de que estatísticas demonstram que cerca de metade das empresas familiares fracassam, falindo ou sendo vendidas na passagem do fundador para a segunda geração; de acordo com Sebrae em torno de 30% a 40% fracassam na passagem da segunda para a terceira geração. Contudo, esse fato não depõe contra as empresas familiares, pois as empresas não-familiares também podem fracassar.

Nos EUA, há um encorajamento para que a empresa familiar tenha sucesso. Dezenas de universidades do país têm programas de estudo e de apoio a ela. Isso ocorre devido ao reconhecimento da empresa familiar como uma grande geradora de empregos e movimentadora de um volume considerável de recursos. No Brasil, devido à existência de uma grande quantidade de empresas familiares o estudo destas, deve ser estimulado a fim de prepararem-se gestores profissionais para a administração desse tipo de empreendimentos. Esses estudos são necessários para possibilitar a permanência e o crescimento das empresas familiares.

É certo que empresas familiares de maior porte que pretendam crescer, somente terão sucesso com perfil e mentalidade adequados às necessidades do complexo mercado contemporâneo. Para isso são necessárias ousadia no processo de tomada de decisão e estratégias mais competitivas. A empresa familiar, portanto precisa profissionalizar-se incorporando técnicas administrativas modernas.

Segundo Lodi (1993):

A profissionalização de uma empresa é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. É o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no

meio de administradores familiares; é a substituição de métodos intuitivos por métodos racionais.

Com a chegada ao país de empresas multinacionais e mais recentemente a abertura dos mercados internacionais, a empresa familiar tradicional foi obrigada a se modernizar e fazer uma gestão mais profissionalizada, a fim de obter posição de maior competitividade no mercado.

Porém essa profissionalização só terá sucesso quando for entendida a partir do estabelecimento de regras claras de eficácia. Profissionalizar não é apenas entregar a administração do negócio nas mãos de um profissional externo. O trabalho deve consistir em três pontos:

- A família: que por questões emocionais perde a perspectiva da realidade empresarial e dificulta as mudanças;
- A propriedade: que provoca disputas pela posse dentro do núcleo familiar;
- E a linha sucessória: que exige uma preparação profunda durante toda a vida da empresa.

Esses três elementos devem ser trabalhados com ajuda de consultores externos, apoiados nos conhecimentos sistematizados pela academia.

O conhecimento gerado a partir da operacionalização no dia-a-dia da empresa proporciona à pessoa que a gerencia acumular conhecimentos tácitos, que devem ser transformados em conhecimentos explícitos para que os três elementos do modelo acima sejam realizáveis.

A questão da obtenção, criação e transmissão do conhecimento, aliás, assume uma particularidade na empresa familiar: o conhecimento pré-existe à sua criação. Quando o fundador, possuidor de uma idéia associada à sua habilidade, começa a colocar em prática seus conhecimentos, objetivos e criatividade, transforma esse conhecimento. Existe desse modo, um primeiro momento do conhecimento tácito, que está na mente do fundador. Com o passar dos anos e o sucesso do empreendimento, a empresa começa a agregar colaboradores com novos conhecimentos trazidos de fora, que serão somados àqueles de dentro, gerando novos conhecimentos que serão transmitidos aos demais em forma de conhecimento explícito, gerando competência gerencial de empresa familiar.

Os herdeiros e sucessores *ad-hocs*, por sua vez entram para a organização e trazem conhecimentos adquiridos em escolas, universidades e treinamentos em instituições externas à empresa, oferecendo uma renovação ao conjunto de conhecimentos de que a empresa já dispõe. Esses conhecimentos explícitos, uma vez que conhecimentos adquiridos em escolas são, teoricamente, de domínio público.

É neste momento que começa uma disputa familiar pelo poder e pela direção das decisões a serem tomadas dentro da organização: o filho com novas idéias e visões de inovação contra o fundador, que mantém a posição de que “Sempre fiz desse jeito e consegui construir um negócio lucrativo”.

Por outro lado, em algumas empresas a sucessão familiar não é um problema, e sim uma solução, pois aquele que sai consegue transmitir o seu conhecimento para o sucessor. Assim, a probabilidade de a empresa não perder a vantagem competitiva já adquirida e agregar valor é transformar o conhecimento tácito em explícito.

A eficiência na gestão do conhecimento, dentro de uma empresa familiar, aparece ser, portanto, uma das bases de seu sucesso.

A palavra conhecimento deriva do latim *cognoscer*, que significa “conhecer pelos sentidos.” Entre as teorias a respeito dos processos de se alcançar o conhecimento, algumas privilegiam as sensações e impressões; outras a associação de idéias, a cognição.

Nas empresas, cada vez mais se considera a importância do conhecimento. Davenport (1998) utiliza a expressão “explosão do conhecimento” para expressar esta ‘preocupação’ acelerada de gerir o conhecimento nas organizações. Este interesse pelo conhecimento no âmbito das organizações confirma-se por meio das inúmeras conferências e centenas de artigos acadêmicos e de negócios publicados nos últimos tempos. Há uma grande (e expansiva) convicção de que entender o conhecimento é fundamental para o sucesso das empresas e até mesmo para a

sobrevivência das organizações. O conhecimento assume papel central nesta nova sociedade, como o principal gerador de riquezas das organizações.

Nesse sentido, o acesso, a disponibilidade, o tratamento e a efetiva utilização da informação são de fundamental importância, uma vez que a informação é a matéria-prima do conhecimento. O conhecimento deriva da informação assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível.

Assim, segundo Davenport & Prusak (1998), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) “o conhecimento é criado pelo fluxo de informações, porém ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor e está diretamente relacionado à ação humana: é sempre conhecimento com algum fim”.

A definição de Druker (1993), de que “o conhecimento é informação que modifica algo ou alguém, seja inspirando ação, seja tornando uma pessoa (ou instituição) capaz de agir de maneira diferente e mais eficaz”, identifica-se com a de Davenport e Prusak (op. cit.), segundo os quais o conhecimento muda e evolui de acordo com o ambiente.

Segundo definições, a informação é o elemento principal da geração de conhecimento, o qual se produzirá ou se adquirirá pelas pessoas e organizações de acordo com suas emoções, interesses e motivação. Assim o simples fato de possuir informação não leva à aquisição do conhecimento. Para isso, é necessária uma ação conduzida que interprete a informação e a contextualize.

Dessa forma, conclui-se que a principal atividade de construção de valores em torno do negócio das organizações é a capacidade de análise, síntese e da conversão de dados em informação e este em conhecimento.

Krogh et al (2001) afirmam que o conhecimento em si é mutável e pode assumir vários aspectos em diferentes organizações, defendendo três pontos:

1. O conhecimento é crença verdadeira e justificada – O conhecimento é uma construção da realidade, que se faz a partir das crenças, da sensibilidade e da experiência individual.
2. O conhecimento é tácito e explícito – Existe um tipo de conhecimento que se pode expressar e outras formas de conhecimento que estão vinculadas aos sentidos, a algo individual, difícil de descrever.
3. A eficácia da criação do conhecimento depende de um contexto capacitante – um espaço compartilhado que fomente novos relacionamentos.

Portanto, “o conhecimento é dinâmico, relacional e baseado na ação humana; depende da situação e das pessoas envolvidas, e não de verdades absolutas e fatos tangíveis”. (Krogh et al, op. cit.)

Não existe conhecimento sem contextualização e interação entre os indivíduos, capazes de produzi-los a partir de informação.

Nonaka e Takeuchi (op. cit.) classificam o conhecimento humano em dois tipos:

1. conhecimento tácito, que é o conhecimento pessoal, aquele que está na mente das pessoas, que é adquirido pela experiência e prática do fazer, difícil de ser articulado na linguagem formal, sendo um diferencial na competitividade entre as organizações;
2. e o conhecimento explícito, que é disponível em forma documental, banco de dados, podendo assim ser articulado na linguagem formal, sendo de possível transmissão entre as pessoas, de várias formas.

A existência desses dois tipos de conhecimentos é fundamental em qualquer empresa; ambos devem ser constantemente re-criados e compartilhados.

O novo paradigma das economias e das sociedades exige novos conhecimentos, novas tecnologias, que levem a uma mudança econômica. Portanto, a atual revolução diferencia-se de outros marcos históricos, na medida em que informação e conhecimento passam a assumir um papel vital e estratégico na nova ordem estabelecida.

Uma compreensão clara do que são dados, informação e conhecimento é importante para que possamos evidenciar o que deve ser gerenciado. Portanto, temos:

1. **Dado:** Material de nível simbólico, de codificação alfanumérica e móvel, podendo ser armazenado sem consideração quanto ao seu significado.
2. **Informação:** Disposição organizada de dados que cria padrões e ativa significados na mente de uma pessoa. São palavras, imagens e sons e possuem uma dinâmica.
3. **Conhecimento:** Conteúdo agregado com valor do pensamento humano, derivado da percepção e manipulação inteligente de informações. O conhecimento é transcendente e é a base para a ação inteligente.

Em uma organização, dado é o registro de um determinado evento para o sistema. Genericamente, pode ser definido como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT & PRUSAK, op. cit.). É informação bruta, descrição exata de algo ou de algum evento. Os dados são importantes porque constituem a matéria-prima essencial para a criação da informação. Dependendo do contexto, o significado de dado pode ser diferente.

Setzer (2001) afirma que:

Dados são abstrações formais quantificadas, que podem ser armazenadas e processadas por computador. Informações são abstrações informais (não podem ser formalizadas segundo uma teoria matemática ou lógica) que representam, por meio de palavras, sons ou imagem, algum significado para alguém. Informações podem ser armazenadas em computador, mas não podem ser processadas (para isso seria preciso quantificá-las, reduzindo – as a dados). Conhecimento é uma abstração interna e pessoal gerada a partir

da experiência. Nesse sentido, não pode ser completamente descrito, representado, caso contrário seria apenas informação.

Assim, a informação pode ser compreendida como um conjunto de dados com um determinado significado para o sistema. Segundo Drucker (1999), informação “são dados interpretados, e dotados de relevância e propósito” É um fluxo de mensagens, um produto capaz de gerar conhecimento; um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento.

Para Stewart (1998):

Muitos especialistas partem da idéia de que o conhecimento pode ser dividido em uma hierarquia que vai de dados até a sabedoria. No entanto, o que é conhecimento para uma pessoa é dado para outra. Em sua visão, ‘os ativos do conhecimento, assim como dinheiro ou equipamentos existem e só vale a pena cultivá-los no contexto da estratégia’.

Portanto, conhecimento e estratégias se encontram ligados.

Drucker (apud JACOBSEN et al, 1999) enfatiza que a época atual é um período de transformação que envolve toda a civilização, em que o conhecimento, na chamada Sociedade do Conhecimento, é o principal recurso para o indivíduo e a economia em geral.

As empresas desenvolvem produtos e serviços utilizando todo seu conhecimento, tácito e explícito, agregando valor a seus produtos e serviços, colocando-os em destaque no mercado econômico.

Para chegar ao conhecimento é necessário, portanto, além dos elementos que já elencamos, tempo.

Segundo Davenport & Prusak (op. cit.), “O conhecimento se desenvolve ao longo do tempo através da experiência que abrange aquilo que absorvemos de cursos, livros e mentores, e também do aprendizado informal”.

Esse aprendizado acontece com maior frequência em empresas familiares, devido às características específicas dessas empresas com administração familiar. Nascidas do espírito empreendedor de um patriarca que sonhou, pesquisou e ousou um negócio de mercado, essas empresas conseguiram sobreviver. A experiência do fundador é transferida para os colaboradores, e com isso desenvolve-se nestes um conhecimento específico para aquele negócio.

Em empresas familiares, encontramos colaboradores fiéis que se dedicam a vida toda, incorporando para si o sonho do patriarca e com isso criam um elo de relacionamento muito forte, desenvolvendo assim um alicerce solidificado, que também se faz presente na disseminação do conhecimento na organização.

Devido a esse relacionamento mais íntimo entre funcionários e a organização, a distância hierárquica entre chefes e colaboradores das empresas familiares é bem curta quando comparamos com a estrutura hierarquicamente complexa de uma empresa não familiar. Isso influi no fluxo de informações, tornando-o mais flexível e constante, sem as barreiras hierárquicas no sistema de comunicação.

Essas características tornam as empresas familiares locais de grande produção e expansão do conhecimento e, assim altamente adequadas a operar na contemporaneidade.

Uma empresa não-familiar se inicia, geralmente, baseada em conhecimentos adquiridos por outros meios, que não a experiência contextualizada. Nesse sentido Davenport & Prusak (op. cit.), afirmam que:

o conhecimento tácito e complexo, desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período de tempo, é quase impossível de reproduzir num documento ou banco de dados. Tal conhecimento incorpora tanto aprendizado acumulado e enraizado que pode ser impossível separar as regras desse conhecimento do

modo de agir do indivíduo. O estilo peculiar de um grande músico dificilmente pode ser descrito em palavras, e menos ainda exteriorizado de forma a permitir que outros toquem de maneira idêntica. Da mesma forma, o conhecimento que um cientista de pesquisa usa para decidir sua linha de investigação não pode ser transformado num relatório ou lista de orientação passo a passo. Se fosse possível extrair conhecimento do conhecedor desta forma, isso mudaria radicalmente as nossas políticas de remuneração e educação.

É muito difícil transformar esse conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, transforma-lo em um manual que contenha todas as informações necessárias. As pessoas possuem suas individualidades e características que são únicas e o que as tornam diferentes umas das outras. Com isso, cada um constrói uma visão a partir de sua percepção dos acontecimentos. Esse conhecimento e essa visão farão a diferença na hora de tomar uma decisão, escolher uma ou outra oportunidade.

Polanyi (apud DAVENPORT & PRUSAK, op. cit.): o primeiro filósofo a articular o conceito de conhecimento tácito versus explícito destaca que buscar entender uma experiência de transferência de conhecimento tácito é como tentar explicar em detalhes como nadar ou andar de bicicleta. Por isso, o processo de transferência do conhecimento tácito é incentivado por meio de interação entre quem o possui com quem não o possui, pois descrever o processo é mais difícil do que vivenciá-lo. Portanto, fim de adquiri-lo as pessoas devem fazer parte do processo e entender como se desenvolveu esse conhecimento.

Em empresas familiares, essa transferência de conhecimento tácito ocorre não apenas nos níveis de chão de fábrica, pois nas organizações que se encontram em processo de sucessão os sucessores acompanham os sucedidos por um longo período de tempo, para poderem extrair alguma indicação de conhecimento e de diferencial. Assim, pais preparam seus filhos para a sucessão, por meio de transmissão de conhecimentos tácitos e explícitos, pois acreditam que não apenas o conhecimento do negócio na prática é suficiente, é necessário também o referencial teórico para a construção do saber e a percepção do que será vantagem de mercado, direcionando-se assim suas decisões perante o concorrente.

Grande parte das empresas bem sucedidas atualmente, desenvolveram dentro delas o que seria uma forma de “organograma do conhecimento”, chamado “mapa do conhecimento”, pelo qual é

possível identificar na empresa onde se encontram as pessoas que possuem o conhecimento para desenvolvê-lo na atividade necessária.

Com esse mapa, as atividades na empresa ganham agilidade, flexibilidade, diminuição do tempo de execução das tarefas e do retrabalho, pois quando houver necessidade de executar alguma atividade para a qual a pessoa não possua o conhecimento total, esta poderá identificar, por meio do mapa do conhecimento, quem dentro da organização terá habilidade para auxiliá-la na execução da atividade.

1.3 A ESTRATÉGIA DO CONHECIMENTO

A estratégia é o caminho que a empresa pensa para chegar ao sucesso, maximizando os lucros e buscando manter uma vantagem competitiva perante seus concorrentes.

De acordo com Chandler (apud WHITTINGTON, 2002), pode-se definir “estratégia” como: “a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção e alocação de recursos necessários para atingir esse objetivo”.

Dessa forma, pode-se considerar a estratégia como o “mapa” que indica como se fará o desenvolvimento da empresa.

Na maioria das empresas familiares existe um fundador que desenvolve o negócio sozinho. Sente-se, frequentemente, o único detentor do conhecimento do negócio. Porém, ao traçar a estratégia da empresa é necessária muita atenção para que não se esqueça de analisar todo o ambiente interno e externo.

De acordo com (Whittington 2002, p. 27): “As estratégias não são escolhidas; elas são programadas. As estratégias são, portanto, um meio pelo qual os gerentes tentam simplificar e ordenar um mundo muito complexo e caótico para ser entendido”.

As estratégias são programadas pelos proprietários baseadas em seu conhecimento do negócio e de seus concorrentes e de sua visão do ambiente externo, principalmente de seus concorrentes.

Assim, pode-se afirmar que as vantagens internas da empresa familiar se tornam um grande diferencial na sua estratégia frente ao mercado, pois em longo prazo as competências internas da organização serão o diferencial perante os concorrentes.

O valor dado ao ser pensante dentro da organização forma um novo contexto relacional, no qual a aprendizagem se dá pelas trocas de conhecimento, pelas vivências, pela execução de tarefas que exigem a participação de grupos.

Trocam-se conhecimentos tácitos e explícitos, e os participantes desse novo modelo formam uma verdadeira “escola” dentro da empresa. Trata-se de uma escola diferente daquela concreta e teórica, pois apesar da existência de instituições profissionalizantes, a aprendizagem no âmbito de trabalho tem características muito particulares, inimitáveis pelas escolas formais.

Desta forma, traçam-se estratégias de negócios não apenas embasadas em uma espécie de fé, como poderiam pensar alguns, mas bastante voltadas aos valores pessoais, à interação dos trabalhadores, em busca de uma ferramenta não estática, auto-mutável, num espetáculo real de criatividade e inovação dentro da empresa. Essas estratégias levam à formação de uma “mente única” que compreende muito melhor o processo produtivo.

Um aspecto importante nesse ambiente é a “facilidade de comunicação que deve existir entre os departamentos, unidades e trabalhadores que possibilitará a importante troca de informações, experiências e resultados” (SCHLUNZEN Jr., 2003, p. 64). Por vezes, apesar disso, o conhecimento dito tácito, em nível pessoal também tende a ser “teorizado” antes de transferido. Essa ação, no entanto, pode se transformar em uma abordagem no mínimo limitadora do imensurável poder de criação presente nas nuances e hipercomplexidade do âmbito relacional corporativo. Argumenta-se, portanto, sobre a eficácia da transmissão ou compartilhamento de

conhecimento por meio da educação corporativa ou treinamentos, abrindo-se possibilidades para diversas pesquisas neste sentido.

Para uma melhor contextualização, deve-se considerar a evolução histórica desse processo de maneira a se entender, mais claramente, as nuances da relação trabalhador-conhecimento, muitas vezes presentes nesses novos moldes de cooperação escola-empresa, ou em outras relações contemporâneas similares.

O conhecimento, como recurso estratégico, encontra em grande parte nas próprias pessoas, podendo fluir nos níveis mais baixos da organização, até mesmo nas informações que colaboradores possam ter dos concorrentes.

Segundo Conner e Prahalad, (1996); Tsoukas (1996); Zack (apud WHITTINGTON op. cit.): O conhecimento é difícil de negociar porque o adquirente não sabe seu valor até usá-lo. É freqüentemente imóvel, porque está embutido nas rotinas, na cultura e nas equipes de determinada organização.

Apesar de se considerar, atualmente, o conhecimento com um valor em si, é difícil mensurar esse valor devido a essas características do conhecimento. No entanto, não há como negar que o conhecimento tácito dos colaboradores da organização é um diferencial e até ponto de vantagem competitiva para algumas organizações, tornando-se assim, sua própria estratégia.

A existência de colaboradores bem informados envolvidos com o objetivo da empresa é fundamental para o desenvolvimento da estratégia da organização, uma vez que, esta deve ser acompanhada diariamente e alimentada por informações de todas as unidades operacionais e se adaptar às informações trazidas pelos colaboradores. Whittington (op. cit.) confirma isto quando afirma que:

“A capacidade de ajustar estratégias durante a implementação, à medida que a informação é alimentada de volta das unidades operacionais, depende de uma força de trabalho operária muito capaz e comprometida”.

Assim, desde a elaboração da estratégia, encontramos o conhecimento como fonte de recurso, pois o estrategista da empresa baseia-se em suas experiências para a elaboração da estratégia da organização frente ao ambiente externo. A troca de informações dentro da organização influencia também nessa formulação e adaptação da estratégia. Dessa forma, cria-se uma via de mão dupla entre estratégia empresarial e conhecimento compartilhado pelos funcionários.

Segundo Whittington (op. cit.), “Os objetivos da estratégia e os modos de formulação dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social dentro do qual eles operam”.

Uma das características mais comum em empresa familiar é que seus tomadores de decisão, (que também são os proprietários da empresa) possuem geralmente um grande conhecimento do produto e pouco conhecimento de mercado e de estratégias administrativas para levar o produto ao sucesso. Neste momento, entra o conhecimento dos colaboradores que já vieram do mercado e até mesmo de outros concorrentes, com informações que devem ser levadas em conta na elaboração da estratégia da empresa. A partir deste momento, a organização começa a operar a transformação do conhecimento tácito em explícito.

Considerando que, para a empresa familiar, essa transformação do conhecimento tácito em explícito é uma estratégia de sucesso para o negócio, além de ser uma forma de reduzir conflitos e rupturas, este trabalho busca, por meio de alguns estudos de caso, conhecer o processo de transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, (conforme o modelo de Nonaka e Takeuchi, 1997) em empresas familiares. Para tanto, consideramos como problema foco do trabalho:

“A EMPRESA FAMILIAR CONSIDERA ESTRATÉGICA A TRANSFORMAÇÃO DE CONHECIMENTO TÁCITO EM EXPLÍCITO?”

As seguintes hipóteses foram consideradas importantes:

1. Há pouco conhecimento explícito em empresas familiares.

2. Os mecanismos de compartilhamento de conhecimento tácito em empresas familiares são rudimentares, usando baixa tecnologia de informação.
3. A empresa familiar ainda está distante das demais no quesito gestão do conhecimento
4. A empresa familiar não considera o conhecimento uma estratégia de sucesso.

Perguntas Básicas a serem respondidas nos estudos de caso:

- Como são geridos os conhecimentos?
- Que mecanismos são usados para transformar conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos?
- Quais as diferenças nos paradigmas da gestão do conhecimento entre empresas familiares e não familiares?
- Quais os mecanismos mais utilizados para a geração de conhecimento?
- Quanto conhecimento explícito é utilizado para uma sucessão correta?

1.3.1 Contribuição do trabalho

O presente trabalho pretende contribuir com informações significativas, referentes ao tema gestão do conhecimento, relativas aos aspectos:

- Procedimentos de gestão utilizados na transformação de conhecimento tácito em explícito.
- Características da gestão de conhecimento nas empresas familiares.
- Como o conhecimento explícito contribui para o processo sucessório em empresas familiares.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com o exposto, percebe-se que o conhecimento é um recurso fundamental nas empresas e sua eficaz utilização e gerenciamento agregam valor aos serviços e produtos oferecidos pelas organizações. Grandes nomes da administração moderna, tais como Peter Drucker, Ikujiro Nonaka, Tomas Stewart, Peter Senge, vêm se dedicando a difundir e tornar a gestão do conhecimento tangível e aplicável às organizações.

Segundo Teixeira Filho (2000), é relativamente recente o “reconhecimento de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado”. Assim tem-lhe sido dedicado ao tema nos últimos anos, muitos estudos.

A importância que a economia confere ao conhecimento, nos dias atuais, origina uma variedade de expressões relativas ao tema, segundo Terra (2000):

Hoje percebe-se com clareza crescente que o conhecimento constitui o eixo estruturante do desempenho de sociedades, regiões e organizações. Difundem-se expressões que incorporam esse termo – sociedade do conhecimento, economia baseada em conhecimento, redes de conhecimento e trabalhadores do conhecimento.

Zabot e Silva (2002) afirmam que:

A gestão do conhecimento, também chamada por alguns autores de gestão do capital intelectual, está entre os temas mais discutidos atualmente. (...) Por que, então os empresários, consultores e acadêmicos cada vez mais vêm falando do conhecimento como o principal ativo das organizações, e da necessidade de compartilhá-lo como a grande chave para vantagens competitivas e sucesso empresarial?

Essa “grande chave” é vista, cada vez mais, como possibilitadora de crescimento, em nosso tempo, o primeiro gerador de riquezas.

Segundo Nonaka e Takeuchi (op. cit.), a gestão do conhecimento nas empresas caracteriza-se pela “capacidade de uma empresa de criar conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de administrá-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de outros ativos tangíveis”.

Dessa forma, o conhecimento passa a ter um valor semelhante ou superior aos outros elementos envolvidos na produção empresarial. Nos dias atuais, as organizações buscam um lugar de destaque na competitividade globalizada. A gestão do conhecimento pelas empresas pode torná-las mais competitivas e com mais flexibilidade para acompanhar as transformações que vêm ocorrendo na economia.

Nesse contexto, as empresas familiares, mesmo de atuação local, enfrentam as mesmas regras de competitividade de multinacionais que atuam na região, e precisam adequar-se às novas condições do mercado.

Segundo Nonaka e Takeuchi, (op. cit.), ao analisar o comportamento da cultura organizacional japonesa em relação à gestão do conhecimento, concluem que:

o êxito das empresas japonesas não se deve à sua capacidade de fabricação; ao acesso a capital de baixo custo; às relações estreitas de cooperação com clientes, fornecedores e órgãos governamentais; ou ao emprego vitalício, critérios de senioridade e outras práticas de gestão de recursos humanos – embora todos esses fatores, e é claro, sejam importantes. Ao contrário, alegamos que o sucesso das empresas japonesas se deve à sua capacidade e especialização na “criação do conhecimento organizacional”. Por criação do conhecimento organizacional entendemos a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. A criação do conhecimento organizacional é a chave para as formas características com que as empresas japonesas inovam. Elas são peritas em fomentar a inovação de forma contínua, incremental e em espiral.

A cultura organizacional japonesa possui uma forma de entender o conhecimento diferente do ocidente. Nas organizações orientais que o conhecimento expresso em palavras e números é apenas a ponta do *iceberg*. O conhecimento é, para eles, basicamente “tácito” – algo dificilmente visível e exprimível. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem – se nessa categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais.

O conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões. A primeira é a dimensão técnica, que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo “*know-how*”. Um artesão, por exemplo, desenvolve uma riqueza de habilidades em suas “mãos maravilhosas” depois de anos de experiência. Mas, freqüentemente é incapaz de articular os princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que sabe. Ao mesmo tempo, o conhecimento tácito possui uma importante dimensão cognitiva, que são esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que as tomamos como certas. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deveria ser).

Essa mudança econômica, referente a uma evolução da “era industrial” para a “era do conhecimento” já vem ocorrendo há algumas décadas, conforme afirma Arie de Geus (1998),

Se soubéssemos para onde olhar, mesmo na década de 1950, poderíamos ter visto o valor mudar do capital para o conhecimento. Essa mudança estava se tornando visível na ascensão das empresas e parcerias pobres em ativos e ricos em cérebros – empresas internacionais de auditoria, consultorias de gestão e agências de propaganda e empresas de mídia. No espaço de uma ou duas décadas até mesmo estas seriam eclipsadas pelas empresas de *software* e de tecnologia de informação em seu explosivo crescimento.

As empresas atualmente vivem, portanto, sob novos paradigmas relacionados à velocidade de transformação da tecnologia, do mercado consumidor, do próprio conhecimento. Novas necessidades, como consequência, se impõem, a cada dia, essas transformações deparam as empresas com obstáculos que podem ser transformados em possibilidades de ganhos ou expansão. A mudança leva, dessa forma, à necessidade de tomada de decisões, busca de soluções que, por sua vez, precisam de conhecimento.

Inseridas neste contexto de transformação da economia, as empresas buscam novas alternativas para realizar sua gestão, direcionando seus esforços para o objetivo de otimizar as pessoas, conforme Arie de Geus (op.cit.):

Todas essas empresas ricas em cérebros não podem ser geridas no velho estilo orientado por ativos. Seus gerentes tiveram de modificar suas prioridades: de dirigir empresas com intuito de otimizar as pessoas. As pessoas nessas empresas são portadoras do conhecimento e, portanto, a fonte de vantagem competitiva.

Ao otimizar as pessoas, por serem estas as portadoras do conhecimento, a empresa atinge um diferencial competitivo no mercado, pois a vantagem competitiva alcançada por meio do conhecimento é sustentável e sempre alcança fases superiores em níveis de qualidade, criatividade ou eficiência, conforme afirmam Davenport e Prusak, (op. cit.):

Com o tempo, os concorrentes quase sempre conseguem igualar a qualidade e o preço do atual produto ou serviço do líder do mercado. Quando isto acontece, porém, a empresa rica em conhecimento e gestora do conhecimento terá passado para um novo nível de qualidade, criatividade ou eficiência. A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteira continuada.

Como exposto anteriormente, o fato do ambiente estar em constante mudança, justamente, confere essa qualidade de sustentabilidade à empresa que possui o conhecimento. No entanto, incorporar o conhecimento a uma empresa como recurso não é tarefa fácil. As empresas

encontram, grandes desafios ao buscar fazê-lo, devido a dificuldade de se mensurar o valor econômico do conhecimento. Segundo Terra (op. cit.)

Os desafios e a complexidade dessa nova era começam pelas próprias tentativas de quantificar ou medir o conhecimento. O valor econômico do recurso conhecimento não é tão facilmente compreendido, classificado e medido. É um recurso invisível, intangível e difícil de imitar.

Por outro lado, uma das características que o eleva ao nível de conhecimento como recurso econômico é que se trata de um recurso altamente reutilizável, e quanto mais é utilizado, mais o seu valor aumenta. O conhecimento, portanto, funciona em divergência à teoria da contabilidade tradicional no que se refere à depreciação: “quanto mais um bem é utilizado, mais ele se deprecia”. Contudo, em relação ao conhecimento, quanto mais se o utiliza e difunde aumenta seu valor. Essa verdade tem sido levada a tal extremo atualmente que quando não se está adquirindo conhecimento, está-se perdendo conhecimento.

Além de influenciar no surgimento de novas idéias, o conhecimento, como ativo intangível, está proporcionando o surgimento de novos paradigmas econômicos, conforme explica Terra (op. cit.):

O conceito de produtividade deveria mudar para tratar do seguinte paradoxo: apesar de enormes avanços tecnológicos, a produtividade geral da economia e particularmente, do setor e serviços, não estaria crescendo de maneira substancial. O argumento é que na nova era o importante não é como produzir mais e melhor, e sim o que de novo deve ser feito. Os bens de maior valor são aqueles intangíveis. O binômio – qualidade e preço – torna-se mais relevante do que o binômio quantidade e preço. Mudou-se radicalmente o valor da escassez e da abundância. Na economia baseada em rede, quanto mais abundante um produto, maior o seu valor. O conceito de economia de escala estaria sendo suplantado, em muitos casos, pela lei dos retornos crescentes.

Alguns desses paradigmas e novos conceitos alteram significativamente a lógica, a filosofia e os valores da economia, conforme aponta Halal (apud NASCIMENTO, 2000):

Nos próximos cinco anos, vamos assistir a uma inversão de lógica, da filosofia e dos valores na economia. Tudo o que nós pensamos normalmente como estabelecido vai mudar. Esta virada tem vindo a ganhar adeptos, lenta e silenciosamente, e tudo indica que, finalmente, atingiu a massa crítica que permite o salto, que o sistema de pensamento na globalidade muda. Isso aconteceu antes com o ambiente e vai acontecer agora com a economia, (...) **a nova economia baseada no saber. (grifo nosso)**

Atualmente, acredita-se que já estamos nessa “economia baseada no saber” de que trata Nascimento que descreve como:

A **complexidade** é o traço marcante no nível macro e micro – econômico. Para lidar com ela exige – se democracia empresarial na tomada de decisão, desenvolvimento de mercados internos dentro das próprias firmas e liberdade de empreender na base. O conhecimento **augmenta de valor** quanto mais se distribui e partilha. O seu crescimento é infinito ao contrário dos recursos clássicos. O saber atua por efeito de bola de neve. O multiplicador não deveria de o manter escasso e secreto, mas do contrário de torná-lo abundante, acessível e organizado em rede. Os fatores de produção de materiais (capital, trabalho e terra) são crescentemente liderados **pelos fatores puramente ideológicos – o conhecimento e a visão.** (NASCIMENTO, Filho, 2000)

Assim, ainda de acordo com o autor, as três prioridades para as empresas no mundo atual seriam:

- Colaboração: abrange a relação entre as organizações com os clientes consumidores.
- Necessidade: de implementar um sistema empresarial interno: as empresas devem organizar-se como verdadeiras economias de mercado.
- Possuir uma infra-estrutura inteligente: que esteja não somente ligada à idade da informação, e sim à idade do saber, como as virtuais.

Em suma, elas precisam se organizar em todos os âmbitos para estarem sempre preparadas para enfrentar os cenários competitivos em que estiverem envolvidas.

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS RELATIVOS AO CONHECIMENTO E À GESTÃO DO CONHECIMENTO.

A partir do exposto, depreende-se que atualmente, entender o papel do conhecimento nas organizações tornou-se fundamental para as empresas que pretendem alcançar vantagem competitiva sustentável. Essa percepção ocasionou o surgimento de várias teorias sobre o assunto.

De acordo com Moran (apud BULGACOV, 1999 p. 25):

Conhecimento é a captação, a compreensão e a expressão de todas as dimensões da realidade e a sua ampliação integral. (...) **A gestão do conhecimento** toma forma através da pretensão de ser um **conjunto de processos que administra a utilização, a disseminação e a criação do conhecimento nas organizações.** (grifo nosso)

Devido à importância que o conhecimento vem adquirindo nas empresas, a necessidade de administrá-lo levou à criação da chamada “gestão do conhecimento”, disciplina que busca gerir a criação e a utilização do conhecimento nas organizações.

O conhecimento é recurso singular, uma vez que se desenvolve a partir de si mesmo e que há sempre algo a ser descoberto. Segundo Romer (apud KURTZMAN, 1998)

“O conhecimento se desenvolve a partir dele mesmo, o que significa que à medida que aprendemos mais nos aprimoramos mais e mais, para descobrir coisas novas. Isso significa também que não há limite para a quantidade de coisas que podemos descobrir... sempre, há algo a ser descoberto, há sempre uma quantidade maior de receitas a descobrir que combinem as matérias de modo a torná-las mais valiosas”.

Daí decorrente uma outra qualidade do conhecimento como produto: uma das diferenças mais importantes entre objetos e idéias, que não sofre diminuição de rendimentos.

Além desse valor crescente, o conhecimento, segundo Drucker (1993): “é informação que modifica algo ou alguém, seja inspirando ação, seja tornando uma pessoa (ou uma instituição) capaz de agir de maneira diferente e mais eficaz”.

Assim, o conhecimento possui a capacidade de transformar tanto indivíduos quanto as próprias instituições, agregando-lhes valor, no entanto, como afirmamos anteriormente não se pode reduzir “conhecimento” a dado ou informação uma vez que, segundo Davenport e Prusak (op. cit.):

A confusão entre dado, informação e conhecimento – em que diferem e o que significam – gera enormes dispêndios com iniciativas de tecnologia que raramente produzem resultados satisfatórios (...) O sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender de se saber ou não fazer com cada um deles.

É preciso, portanto, tomar esses conceitos cada um em sua especificidade. O fato de a empresa possuir mais dados não significa que possua mais conhecimento. Os dados são apenas a matéria prima do conhecimento. Nesse sentido, Davenport e Prusak (op. cit.) apresentam a relação existente entre conhecimento, informações e dados, termos enfaticamente utilizados pelas empresas, no mundo atual da informação:

Ainda segundo Davenport e Prusak (op. cit.) Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações...

A informação tem por finalidade mudar o destinatário, ver algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Ela deve informar, são os dados que fazem a diferença. O significado original da palavra informar é dar forma a, sendo que a informação visa modelar a pessoa que a recebe, no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva e *insight*.

Dessa forma, de acordo com os autores dados, informação e conhecimento são importantes nas empresas, devendo receber tratamento diferenciado e cuidadoso:

Conhecimento é uma mistura de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”. (DAVENPORT & PRUSAK, op. cit.)

Para Davenport (1998), o conhecimento deriva da informação, da mesma forma que a informação deriva dos dados. Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer, virtualmente, todo o trabalho. Uma das razões do valor do conhecimento é que este está próximo, mais do que os dados e as informações, da ação. Pode-se usá-lo para tomar decisões mais acertadas com relação à estratégia, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de produto e serviço.

Portanto, é preciso transformar dados e informação em conhecimento. Nesse processo, deve-se destacar a importância do ator “homem”. Segundo Davenport (op. cit.) as pessoas transformam dados em informação, a qual (diferentemente dos dados) exige análise. Por esse motivo informação e conhecimento são “essencialmente, criações humanas, e nunca seremos capazes de administrá-los se não levarmos em consideração que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental”.

Nonaka (2000) corrobora essa idéia ao afirmar que “os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas”. Assim caracteriza-se a importância do envolvimento humano no processo de criação do conhecimento.

Ao analisar a constituição da “ecologia da enformação”, Davenport constrói o seguinte quadro comparativo entre dado, informação e conhecimento:

| DADO | INFORMAÇÃO | CONHECIMENTO |
|--|--|---|
| Simple observações sobre o estado do mundo | Dados dotados de relevância e propósito | Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto |
| Facilmente estruturado | Requer unidade de análise | De difícil estruturação |
| Facilmente obtido de máquinas | Exige consenso em relação ao significado | De difícil captura em máquinas. |
| Frequentemente quantificado | Exige necessariamente a medição humana | Frequentemente tácito |
| Facilmente transferível | | De difícil transferência |

Quadro 1 – **Dados, Informação e Conhecimento.**

Fonte: Davenport, p. 18

O quadro mostra a distinção que o conhecimento apresenta em relação a dado e informação.

É importante salientar que o fundamental para as empresas não é acumular dados, criando uma ilusão de ter mais conhecimento. Pelo contrário, dados em demasia podem ocasionar dificuldade de extrair os aspectos principais. Os dados, por si só, não traduzem as decisões que podem ser tomadas. Criam, contudo, informações significativas quando são adequadamente interpretados.

Dessa forma, Davenport & Prusak (op. cit.) enfatizam que o valor do conhecimento na organização é superior à existência de dados e informações:

Uma das razões pelas quais achamos o conhecimento valioso é que ele está mais próximo – mais do que os dados e as informações – da ação. O conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais ele leva. Naturalmente, uma vez que o conhecimento e as decisões, de modo geral estão na cabeça das pessoas, pode ser difícil determinar o caminho que vai além do conhecimento até a ação.

Apesar de não se poder determinar o caminho entre o conhecimento e a ação, sem dúvida é este que pode movê-la. Importa, portanto, transformar as informações em conhecimento, segundo Terra (op. cit.), que enfatiza: “conhecimento é informação interpretada, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência”.

Assim, encontramos-nos em uma via de mão dupla, pois se não houver conhecimento para interpretar a informação, ela não apresentará valor para a organização.

Existem conceitos relativos ao conhecimento que enfocam muito mais as informações relevantes que se encontram em documentos, do que a habilidade e o perfil profissional dos funcionários. Neste sentido, destaca-se Hinz (1998) segundo o qual: “conhecimento se refere às informações relevantes contidas em um documento que seja necessário para a tomada de decisão ou para apoiar processos de negócios”.

Diante do exposto, não se pode concordar com a visão simplista de Hinz. Sob nosso ponto de vista os dados são registros estruturados que, quando interpretados, originam as informações, as quais, utilizada na tomada de decisão, mais próxima da ação tornam-se conhecimento.

Em outras definições de conhecimento, ressaltam-se ainda outros pontos fundamentais, como a “memória”, de acordo com Furtado (apud CONTADOR, 1998):

O conhecimento representa a herança cognitiva (memória) do homem, expresso através de idéias, noção ou saber a respeito de determinado assunto. O conhecimento é criado por meio de duas ferramentas: (i) processos mentais – caracterizados pelo raciocínio, indução e dedução – (ii) técnicas definidas como a arte ou habilidade para lidar com coisas ou problemas, combinando recursos intelectuais e materiais a fim de gerar bens culturais, materiais ou ambos.

Furtado (op. cit.) foca sua definição no fato de o conhecimento ser derivado da memória, e produzido por meio de processos mentais ou habilidade de combinarem-se recursos materiais e intelectuais.

Essa definição corrobora a linha de pensamento que vimos seguindo, na medida em que acreditamos ser o conhecimento passível de ser construído dentro de uma empresa. Para que isso ocorra, é necessária uma ação intencional e direcionada para esse fim. Como anteriormente se afirmou, a “gestão do conhecimento” representa, nas empresas a orientação para que esse trabalho se realize.

Nesse sentido um estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (SP) apresentado na revista eletrônica **Gestão do Conhecimento** (*Knowledge Management*), disponível em <http://www.fgvsp.br/conhecimento.cfm>, conceitua “gestão do conhecimento”. Como “um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimento, com o propósito de atingir a excelência organizacional”.

Terra (op. cit.) por sua vez amplia o tratamento do tema ao afirmar que:

O interesse pelo tema ‘Gestão do Conhecimento’ reflete – se na miríade de termos que de certa maneira se refletem a ele. É relativamente difícil se estabelecerem os limites para a forma como os termos conhecimento, competência, aprendizado e habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência empresarial, entre outros que são aplicados no dia a dia das empresas e na literatura gerencial. Os desafios e a complexidade dessa nova era começam pelas próprias tentativas de quantificar ou medir o recurso conhecimento. Ao contrário dos estoques financeiros de recursos naturais ou mesmo de mão-de-obra qualificada, o valor econômico do recurso conhecimento não é tão facilmente compreendido, classificado e medido. É um recurso invisível, intangível e difícil de imitar.

Assim, qualifica-se “gestão do conhecimento” como algo complexo, que envolve elementos dificilmente diferenciáveis ou quantificáveis.

Os desafios e a complexidade inseridos na gestão do conhecimento também são observadas por Serafim Filho (<http://www.perspectivas.com.br/g8.htm>) “Gestão do conhecimento refere-se a todo o esforço realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento. Administrar o conhecimento na organização é um processo complexo que não admite receitas prontas”.

Para Serafim, portanto, a forma como cada empresa vai gerir seus conhecimentos deve ser realizada individualmente, pois cada contexto possui necessidades e especificidades diferentes.

Segundo Chiavenato (1998), o nível e a forma pela qual se desenvolve e administra o conhecimento na organização influencia de maneira significativa sua estrutura organizacional. Por isso o autor chega à ideia de “desenho organizacional”:

Desenho organizacional é a determinação da estrutura organizacional mais adequada ao ambiente, estratégia, tecnologia, pessoas e tamanho da organização, (...) Na verdade é o grau de conhecimento que as pessoas agregam ao negócio que faz a diferença no desenho organizacional. Quanto menor o grau de conhecimento agregado – como no caso de operários braçais que trabalham exclusivamente com o esforço muscular – mais mecânico será o desenho da organização. Quanto maior o grau de conhecimento agregado – como a Microsoft, por exemplo, mais orgânico será o desenho resultante. É o trabalho cerebral que importa, a inteligência a serviço do trabalho, o estoque de conhecimento útil à organização.

De acordo com os conceitos apresentados, pode-se concluir que a gestão do conhecimento consiste em criar mecanismos para gerar, utilizar, disseminar, reter e medir o conhecimento, o que a caracteriza como um processo complexo. É necessário, portanto, identificar os diferentes tipos de conhecimento existentes na empresa, para que possam ser gerenciados de uma maneira eficaz.

Segundo as etapas propostas por Belluzzo (2003) percebe-se que a criação e aquisição de conhecimento pode se dar por intermédio de meios tangíveis, como livros e tecnologias, ou intangíveis, como experiências compartilhadas. Esse conhecimento é então organizado em nossa mente e depois distribuído conforme a necessidade que temos de aplicá-lo em assuntos propostos

pela sociedade. O ambiente pode nos levar a escolher um ou outro caminho no momento da tomada de decisão.

Na figura a seguir, apresentamos um modelo de gestão do conhecimento, criado por Belluzzo (2003):

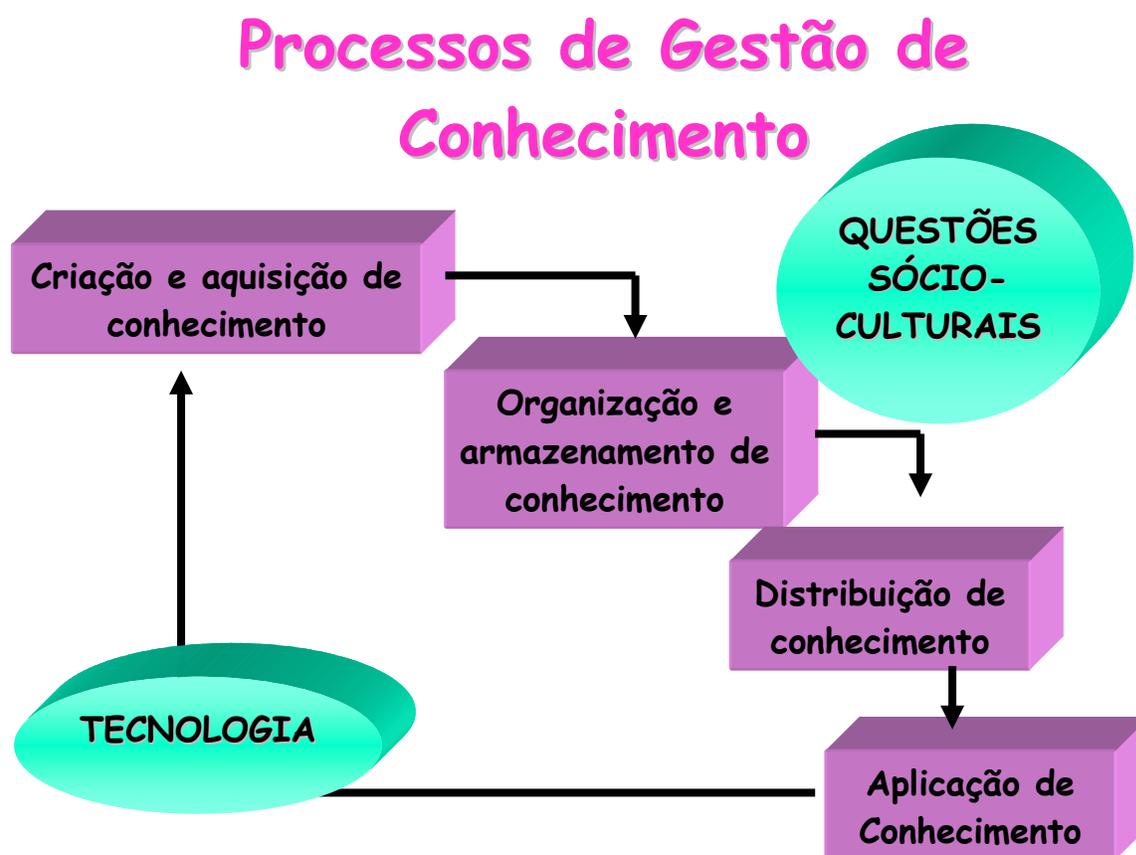


Figura 1 – Processo de gestão do conhecimento

Fonte: BELLUZZO (2003)

A figura 1 revela a existência de uma relação circular entre os elementos implicados na produção e expansão do conhecimento dentro da empresa. Observa-se que as questões sócio-culturais são influentes externos relevantes no processo do conhecimento, bem como a tecnologia que fecha o ciclo e inicia novamente o processo de criação e aquisição do conhecimento.

2.2 TIPOS DE CONHECIMENTO

Em uma empresa há vários tipos de conhecimento para serem geridos, contudo, esta pesquisa focalizará apenas os tipos expostos por Nonaka e Takeuchi (1997): o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Entende-se por conhecimento explícito “aquele que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive através de afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante”. (NONAKA e TAKEUCHI, op. cit.)

Já o conhecimento tácito é o “conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor”. (NONAKA e TAKEUCHI, op. cit.)

Optamos, neste trabalho, por adotar a teoria de Nonaka e Takeuchi por acreditarmos que esta apresente conceitos mais profundos e atende plenamente aos objetivos da pesquisa.

Segundo Nonaka e Takeuchi (op. cit.):

O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, *insight* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento tácito esta profundamente enraizada nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em duas dimensões. A primeira é a dimensão técnica que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou capturada no termo “*Know how*”. (...) O conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva. Consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deveria ser). Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que percebemos o mundo à nossa volta... “O conhecimento explícito pode ser facilmente processado por um computador transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados”.

Percebe-se que o conhecimento tácito é de difícil processamento e transmissão pois esta inerente a pessoa, ao contrário do conhecimento explícito que é de fácil transmissão.

A distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, estabelecida por Polanyi (apud Nonaka e Takeuchi, op. cit.), é a de que o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao “conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”.

Ainda de acordo com Polanyi (op. cit.), ambos os tipos de conhecimentos são adquiridos pelo ser humano por intermédio da criação e organização ativa de nossas próprias experiências. No entanto, é fundamental, no estudo de gestão do conhecimento, distinguir a forma de transmissão do conhecimento tácito e do conhecimento explícito. Enquanto este pode ser disseminado na organização por meios eletrônicos, a transmissão do conhecimento tácito é mais complexa, pois possui uma natureza mais subjetiva e intuitiva. Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (op. cit.) enfatizam que:

Para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou número, que qualquer um possa compreender. É melhor exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre de tácito em explícito e, novamente em tácito, que o conhecimento é criado.

Portanto, para a transmissão do conhecimento tácito é necessário o uso de técnicas sistemáticas, que possibilitem sua compreensão por todos. Nonaka e Takeuchi (op. cit.) montaram a tabela a seguir com as principais características de cada um dos dois tipos de conhecimento:

| Conhecimento Tácito (Subjetivo) | Conhecimento Explícito (Objetivo) |
|--|--|
| Conhecimento da experiência (corpo) | Conhecimento da racionalidade (mente) |
| Conhecimento simultâneo (aqui e agora) | Conhecimento seqüencial (lá e então) |
| Conhecimento análogo (aqui e agora) | Conhecimento digital (teoria) |

Quadro 2 - Tipos de Conhecimento

Fonte: Nonaka, Takeuchi, 1997, p. 67

Principalmente devido a estrutura ultrapassada que está na cultura organizacional, o potencial de contribuição do conhecimento tácito ainda é subestimado. Hoje os canais existentes para

transmissão do conhecimento, baseiam-se no lado explícito e formal. A diferença entre conhecimento tácito e explícito e sua inter-relação é o caminho para o entendimento dos mecanismos de transmissão do conhecimento.

2.3 A GERAÇÃO DO CONHECIMENTO

Por **criação do conhecimento organizacional** entende-se a capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Apresentaremos, neste tópico duas visões do processo de geração do conhecimento:

- 1) A visão de Nonaka e Takeuchi (op. cit.), que mostram os modos de conversão do conhecimento explícito e tácito na geração do conhecimento.
- 2) A abordagem feita por Davenport e Prusak (op. cit.), que apresentam a geração do conhecimento por meio de instrumentos gerenciais atinentes à aquisição, aluguel, recursos dirigidos, fusão, adaptação e redes de conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (op. cit) acreditam que a criação do conhecimento está envolvida tanto com idéias quanto com ideais, sendo aquelas as bases para a inovação, já que esta consiste em recriar-se o mundo de acordo com uma perspectiva específica ou ideal. Além do mais, criar novos conhecimentos é recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação, tanto pessoal quanto organizacional, e não um prêmio de poucos eleitos como se costuma ver em algumas organizações, que aplicam de forma equivocada alguns modelos de inovação tecnológica via reestruturação interna. Assim, a criação do conhecimento envolve a todos da organização, internos e externos, já que não se trata apenas de “(...) uma questão de aprender com os outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído

por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização”. (NONAKA e TAKEUCHI op. cit.)

Nonaka e Takeuchi (op. cit) criticam a maneira de pensar dos gerentes ocidentais a respeito da gestão do conhecimento. Afirmam que os ocidentais “precisam prestar mais atenção ao lado menos formal e sistemático do conhecimento e começar a focalizar os *insights*, intuições e palpites altamente subjetivos obtidos por meio do uso de metáforas, imagens, ou experiências”. (Nonaka e Takeuchi op. cit.). Isso é: para os autores deve-se valorizar o conhecimento dito “tácito”.

Sabe-se que o conhecimento organizacional é formado por crenças, compromissos ações, com base nas ações humanas que mesclam não apenas as habilidades técnicas, mas os modelos mentais (cognitivos) de cada indivíduo. Esse conhecimento tácito é passível de ser trocado com outros indivíduos por meio da observação, imitação e prática, não obrigatoriamente pela a linguagem falada (significados que na maior parte das vezes são ditados e difundidos pela cúpula de gestão das empresas). Assim, Nonaka e Takeuchi (op. cit.) afirmam que “o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito”.

A fim de se realizar essa conversão, os autores afirmam que é necessário considerar-se que:

O conhecimento tácito e explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. Nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Chamamos essa interação de “conversão do conhecimento”. (NONAKA E TAKEUCHI, op. cit.)

Neste sentido, os autores Nonaka e Takeuchi (op. cit) apresentam quatro modos de **conversão do conhecimento**, que geram o conhecimento na organização:

- 1) Socialização – de conhecimento tácito em conhecimento tácito.
- 2) Externalização - de conhecimento tácito em conhecimento explícito.
- 3) Combinação - de conhecimento explícito em conhecimento explícito.
- 4) Internalização - de conhecimento explícito em conhecimento tácito.

A seguir, reproduziremos o quadro criado por Nonaka e Takeuchi para explicar como se realiza a criação do conhecimento na empresa:

| | Conhecimento tácito | em | Conhecimento explícito |
|------------------------|---|----|--|
| Conhecimento tácito | (Socialização) Conhecimento Compartilhado | | (Externalização) Conhecimento Conceitual |
| do | | | |
| Conhecimento explícito | (Internalização) Conhecimento Operacional | | (Combinação) Conhecimento Sistêmico |

Quadro 3 - Criação de conhecimento na Empresa

Fonte: Nonaka e Takeuchi, op. cit. p. 81

SOCIALIZAÇÃO (tácito para tácito): é o momento em que o processo de criação se inicia, por meio do compartilhamento das experiências da observação, imitação e prática. As experiências face a face são a chave para a transferência do conhecimento tácito. Trata-se de um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito,

como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O segredo para aquisição do conhecimento tácito é a experiência, que por sua vez deve ser compartilhada.

Para Nonaka (op. cit.) a socialização é uma forma um tanto limitada de criação do conhecimento. Sem dúvida, os aprendizes absorvem as habilidades do mestre. Todavia, nem o aprendiz, nem o mestre agregam qualquer *insight* sistemático ao conhecimento do ofício. Como esse conhecimento nunca se torna explícito, a organização como um todo não consegue alavancá-lo com facilidade.

EXTERNALIZAÇÃO (tácito para explícito): é mais conscientemente construída. Modelos mentais individuais e habilidades são transformadas em conceitos comuns; dois processos ocorrem na interação: compartilhamento dos modelos mentais e análise, sendo o diálogo a chave para tal conversão, e o uso de metáforas, uma habilidade requerida. O modelo de externalização, normalmente, é visto como o processo-chave para a criação do conhecimento, provocado pelo diálogo ou por reflexão coletiva. É responsável por criar conceitos novos e explícitos, a partir do conhecimento tácito.

COMBINAÇÃO (explícito para explícito): é o processo de sistematização de conceitos existentes em um novo sistema de conhecimentos. Envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. A combinação de um novo conhecimento explícito com uma informação e conhecimentos pré-existentes gera e sistematiza o conhecimento explícito por toda a organização. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por intermédio de meios como documentos, reuniões, conversas ou redes de comunicação computadorizadas. A reconfiguração das informações por meio da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos.

Segundo Nonaka (op. cit.) “as pessoas também são capazes de combinar componentes isolados do conhecimento explícito para a constituição de um novo todo. Mas essa combinação não amplia a base de conhecimento já existente”.

INTERNALIZAÇÃO (explícito para tácito): consiste basicamente no exercício continuado, que enfatiza e treina certos modelos/padrões. Está relacionado ao processo de aprender fazendo. Focaliza o treino com mestres experientes e colegas de trabalho. Em vez de ensinar baseado em

análise, ensina pelo contínuo processo de auto-aprimoramento, durante o qual a ativa participação é enfatizada. Quando os indivíduos internalizam sob a forma de modelos mentais, ou *know how* técnico compartilhado, as experiências adquiridas por meio de socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos. E é este processo cíclico de viabilizar a criação de conhecimento organizacional, durante o qual o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, que inicia uma nova espiral de criação do conhecimento.

Segundo Nonaka (op. cit.) “na empresa criadora de conhecimento, todos esses quatro padrões estão presentes, em constante interação dinâmica”.

Afim de explicar esses processos de conversão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi criaram a já clássica “espiral do conhecimento”:



Figura 2 – Espiral do Conhecimento

Fonte – Nonaka, Takeuchi, 1997, p.80

O ciclo de conversão do conhecimento, ilustrado por meio da espiral do conhecimento, acontece na seguinte ordem: em primeiro lugar, ocorre a socialização, que possibilita um campo de interação entre o grupo; na seqüência, ocorre um compartilhamento de experiências, possibilitando a externalização, via diálogo; em uma terceira etapa, o modo de combinação é provocado pela divulgação do conhecimento recém criado e do conhecimento já existente através de organização, formando uma “teia”; o processo atinge o último estágio do ciclo na internalização, ou seja, no “aprender fazendo”.

Essa espiral reflete um processo que deve ocorrer em todas as empresas pois, segundo Nonaka (op. cit) “a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento”.

É essa “expansão” do conhecimento antes individual que logrará agregar valor à empresa, transformando-se o próprio conhecimento em valor.

Esse processo de transformação deve ocorrer em todos os níveis da organização, a qual precisa identificar quais conhecimentos são valiosos e promover práticas para a promoção da conversão do conhecimento do nível do indivíduo para o nível organizacional.

Na espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi, a criação do conhecimento ocorre principalmente no processo de explicitação do conhecimento tácito, por intermédio de metáforas, analogias e modelos. De acordo com os autores esse processo tem implicações diretas em como a empresa projeta a organização e define os papéis e responsabilidades gerenciais. Esse é o “como” da empresa criadora de conhecimento, as estruturas e práticas que convertem a visão da empresa em tecnologias e produtos inovadores. O compartilhamento de responsabilidades promove a proliferação de informações e acelera a capacidade da organização de criar e implementar novos conceitos.

Como afirmamos anteriormente, o conhecimento assume papel fundamental no processo de inovação, em nosso tempo. Organizações que estão sendo orientadas a garantir maiores níveis de

competitividade devem buscar, portanto, a ampliação do “desenvolvimento” do conhecimento/inação por meio da implantação da Gestão do Conhecimento.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (op. cit.), “as condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional devem fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual”. Nesse sentido, a gestão do conhecimento é o instrumento ideal para que essa criação, acúmulo e troca de conhecimento efetive.

Conforme Nonaka (op. cit):

Na empresa criadora de conhecimento, a invenção de novos conhecimentos não é atividade especializada – província exclusiva das áreas de P&D, marketing ou planejamento estratégico. É uma forma de comportamento; na verdade, um modo de ser, em que todos são trabalhadores do conhecimento, ou seja, empreendedores.

Implantar essa “mentalidade empreendedora” em busca do conhecimento deve ser uma importante meta das organizações que buscam crescer no mercado, na chamada “era do conhecimento”.

Enquanto Nonaka e Takeuchi (op. cit.) apresentam os quatro modos de conversão para gerar o conhecimento organizacional, Davenport e Prusak (op. cit.) mostram os instrumentos gerenciais que a direção das empresas utiliza para obter conhecimento, a saber: aquisição, aluguel, recursos dirigidos, fusão, adaptação e redes de conhecimento.

Aquisição:

A aquisição de conhecimento ocorre quando a empresa necessita de um conhecimento que não pode ser gerado internamente. Ela busca adquiri-lo de outra organização que o possua ou contrata profissionais com o conhecimento desejado.

A empresa busca a aquisição do conhecimento quando é necessário que a organização se torne competitiva, ou seja, ela deve possuir o conhecimento adequado no momento em que dele precisar, pois a fonte de idéias novas como um fim em si não traz benefícios para a empresa.

Aluguel

O aluguel se refere à locação de uma fonte de conhecimento de que a empresa necessita. Contratar consultores para um determinado projeto na empresa é um exemplo de aluguel do conhecimento.

Um dos problemas existentes no aluguel de conhecimento é a dificuldade de se reter esse tipo de conhecimento, pois quando o consultor deixa a empresa, o conhecimento tácito de que ele dispunha o acompanha. Algumas empresas já estão exigindo que os consultores continuem a assessoria por um determinado tempo, mesmo encerrados os contratos de prestação de serviço.

Esse procedimento é um dos mecanismos que as empresas têm encontrado para minimizar esse problema.

Recursos Dirigidos

As empresas geralmente formam grupos com um objetivo organizacional. Um exemplo da utilização de recursos dirigidos pelas empresas com o objetivo de geração de conhecimento são os departamentos de pesquisa e desenvolvimento. Esses departamentos propiciam o surgimento de idéias que favorecem a descoberta de como fazer as coisas de uma maneira nova ou desenvolver novos produtos.

Fusão

É a união de grupos ou de pessoas, com o objetivo de trabalhar em determinado problema ou projeto. A fusão é complexa, pois reúne pessoas ou organizações heterogêneas, o que pode ocasionar conflitos e posteriormente, sinergia.

Em referência à fusão, Nonaka e Takeuchi (op. cit.) acrescentam que:

Reunir pessoas com experiências e conhecimentos diferentes é uma das condições necessárias à criação do conhecimento. As diferenças entre as pessoas impedem que o grupo caia em soluções rotineiras para os problemas. Um argumento a favor da diversidade da força de trabalho é a perspectiva de reunir uma variedade de talentos, históricos de experiência, o que aumenta as chances de um resultado bem sucedido.

A fusão, portanto, é uma forma de expandir as possibilidades da criação do conhecimento uma vez que várias pessoas “pensarão juntas”.

Adaptação

A adaptação da empresa para gerar conhecimento consiste na situação em que, diante as transformações, a organização encontre meios de desenvolver suas atividades de acordo com a nova situação. A adaptação depende de a empresa possuir condições propícias relativas aos seus recursos e às capacidades internas de aceitar novos fatos. Funcionários considerados aprendizes contínuos são necessários para que uma empresa possa se adaptar com mais facilidade.

Redes de Conhecimento

Referem-se a redes intranetes que agilizam a disseminação do conhecimento. Essas redes são alicerçadas pela interação dos funcionários que, por meio de contatos pessoais, correio eletrônico e outros meios de comunicação, intercambiam o conhecimento. Para isso, há necessidade de uso intenso da tecnologia da informação, disponível hoje no mercado.

Todo este contexto de geração do conhecimento passa a exigir um novo perfil da administração geral da organização que, segundo Terra (op. cit.) seria:

- A alta administração desempenharia os seguintes papéis principais em relação à criação do conhecimento:
- Conceituação de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido na empresa;
 - No caso dos grandes desafios, uso constante de metáforas, analogias e modelos para direcionar os esforços dos funcionários;

- Verbalização de conceitos, até certo ponto ambíguos, que permitam o aparecimento de novos significados e maneiras de se pensarem as coisas;
- Criação de um constante sentido de urgência para aumentar a tensão criativa;
- Estímulo à variedade mediante, por exemplo, freqüentes mudanças da estrutura organizacional;
- Estímulo ao compartilhamento de informações baseado no apoio ao trabalho, em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.

Além de exigir uma transformação nos papéis da administração geral, Senge (1998) afirma que os líderes exercem papel fundamental em uma organização criadora do conhecimento:

Na era do conhecimento, seremos finalmente obrigados a esquecer o mito dos líderes como heróis isolados que comandam suas organizações 'lá de cima'. As decisões tomadas de cima para baixo, até mesmo quando implementadas, reforçam um ambiente de medo, desconfiança e competitividade interna que leva à redução da colaboração e da cooperação. Somente o compromisso genuíno, entretanto, pode criar a coragem, a imaginação, a paciência e a perseverança que são necessárias para uma organização criadora do conhecimento.

Portanto, o papel do líder muda substancialmente, em nosso tempo: em vez de “comandar”, “decidir” sozinho ele deve ser o elemento de ligação entre os funcionários, estimulando-os a criar e a expandir o conhecimento.

Elencados os modelos apresentados por Nonaka e Takeuchi (op. cit.) e por Davenport e Prusak (op. cit.) em relação à geração do conhecimento, e o novo perfil da direção da empresa mostrado por Senge (op. cit.) para que esta contribua para a criação do conhecimento, torna-se fundamental explicar como ocorre a movimentação do conhecimento no ambiente organizacional.

Davenport e Prusak (op. cit.) denominam as forças que impelem a movimentação do conhecimento nas organizações, com seus mecanismos e agentes, de **mercado do conhecimento**. Ao provocar a movimentação, essas forças levam à produção de mais conhecimento, daí sua importância.

2.4 A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

A transferência do conhecimento é caracterizada por duas ações: transmissão (envio do conhecimento a um receptor potencial) e recepção, absorção por aquela pessoa. Essas ações estão ligadas, uma vez que se o conhecimento não for absorvido, ele não será transmitido.

TRANSMISSÃO DO CONHECIMENTO = TRANSMISSÃO + ABSORÇÃO(USO)

A mera disponibilização do conhecimento não significa transferência. O acesso é necessário, mas de forma alguma é suficiente para garantir que o conhecimento seja usado. O objetivo da transferência do conhecimento é melhorar a capacidade da organização de fazer as coisas, e portanto, aumentar seu valor. Mesmo a transmissão e a absorção juntas não têm valor útil se o novo conhecimento não propiciar alguma mudança de comportamento ou desenvolvimento de alguma idéia nova que leve a um novo comportamento.

Segundo Garvin (2000)

As idéias causam maior impacto quando são amplamente compartilhadas, e não quando mantidas em poucas mentes. Vários mecanismos estimulam o processo, como apresentações escritas, orais e visuais, visitas e excursões a outras localidades programas de rodízio de pessoas, programas de educação e treinamento e programas de padronização.

O uso desses recursos, portanto, deve fazer parte da rotina de toda empresa, na era do conhecimento. É preciso constantemente criar situações nas quais os funcionários interajam a fim de criar e trocar conhecimento.

Todavia, a transferência do conhecimento pode ser impedida de fluir no ambiente organizacional devido aos atritos. Davenport e Prusak (op. cit.), buscam resolver esse problema elencando as diversas situações de atrito possíveis e uma solução para elas:

ATRITOS E SOLUÇÕES DA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

| ATRITOS | SOLUÇÕES POSSÍVEIS |
|---|---|
| Falta de confiança mútua. | Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face. |
| Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência. | Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções. |
| Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento. | Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento. |
| Falta de capacidade de absorção pelos receptores. | Educar funcionários para a flexibilidade, proporcionar tempo para aprendizado, basear as contratações na abertura a idéias. |
| Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”. | Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento, a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte. |
| Intolerância com erros ou necessidade de ajuda. | Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração, não há perda de status por não se saber tudo. |

Quadro 4 – Atritos e soluções da transferência do conhecimento.

Fonte: Davenport & Prusak, (op. cit.) p. 117

Assim, cada situação de atrito referida no quadro, precisa ser resolvida rapidamente, a fim de permitir a circulação do conhecimento dentro da organização.

Em relação à incorporação do conhecimento externo à empresa, Nonaka e Takeuchi (op. cit.) afirmam que:

O conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Ocorre algum tipo de conversão e este processo de conversão – de fora para dentro e de dentro para fora novamente, sob a forma de novos produtos, serviços ou sistemas – é a chave para entender os motivos do sucesso das empresas japonesas. É exatamente essa dupla atividade, interna e externa, que abastece a inovação contínua dentro das empresas japonesas.

Portanto, na busca de eficiência as empresas devem buscar incorporar o conhecimento externo, criar conhecimento, internamente e fazê-los ambos circular entre seus departamentos e funcionários.

Em relação à empresa familiar, nem sempre esse processo de criação e expansão do conhecimento é conduzido de forma eficiente. Um dos problemas que podem ser apontados, nesse sentido, é a “perda de conhecimento” para o mercado. Quando a organização prepara e especializa um colaborador e depois este a deixa para prestar serviço em outras empresas, motivado por bons salários e projeção de carreira, perde-se valor, ao se perder conhecimento.

Frequentemente, o conhecimento é desenvolvido em pequenas empresas e depois levado para grandes organizações por intermédio de boas propostas, para os colaboradores. Com isso, o conhecimento desenvolvido dentro da organização vai embora junto com o colaborador, se a empresa não possuir um bom meio de transferência desse conhecimento, chamado “conhecimento tácito”.

Quando em momentos de decisões importantes ou enfrentamento de dificuldades fazem-se reuniões para chegar ao melhor caminho para a empresa troca-se conhecimento, se cada um ficar preso ao seu departamento, que dentro do contexto da organização é micro, a troca será ínfima e o conhecimento poderá ser perdido. Deve-se pensar na organização como um todo (macro), envolvendo todos os seus segmentos em uma economia. O conhecimento deve ser considerado um grande diferencial e sua troca de vital importância, representando um meio de trabalho, porque nessas trocas de conhecimento as pessoas produzem e realizam atividades voltadas para o sucesso da organização.

O método de transferência do conhecimento que será utilizado em cada empresa, no entanto, vai variar de acordo com suas características específicas, as quais formam sua cultura. Analisando-se a cultura de cada empresa, pode-se chegar a conclusão de qual melhor se adapta à organização.

Um modelo de transferência do conhecimento tácito pode ser feito por meio de reuniões face a face, afim de tornar a orientação e transmissão do conhecimento parte efetiva da função do pessoal de cargo de mais alto nível, o colaborador mais experiente transfere seu conhecimento para o funcionário mais novo.

Para desenvolver essa transferência, os colaboradores devem ser flexíveis o suficiente para não guardar para si o conhecimento.

Igualmente identificar os atritos na transferência do conhecimento, assim como implementar as soluções para minimizá-los é primordial para que as empresas possam gerar mais conhecimento, uma vez que a geração do conhecimento depende das interações das pessoas entre si e destas com o ambiente organizacional. Portanto, a empresa deve empenhar esforços para maximizar a transferência do conhecimento, levando a uma maior efetividade do funcionamento do mercado do conhecimento.

Neste contexto, a transferência incrementará de maneira significativa as características das empresas do conhecimento no perfil empresarial e contribuirá para que surja o **profissional do conhecimento**. Características das empresas e dos trabalhadores do conhecimento serão abordadas no próximo tópico.

2.5 COMPETITIVIDADE E CONHECIMENTO.

De acordo com o dicionário de Silveira Bueno (2000), “Competidor é rival, participante de uma competição”. A competitividade entre as organizações é, muitas vezes, o que as impulsiona a

colocar no mercado produtos de melhor qualidade, atingindo assim a necessidade e o desejo dos consumidores. Os colaboradores que criam e desenvolvem o conhecimento dentro das organizações, frequentemente, também são motivados pela competitividade entre eles.

Os agentes econômicos buscam garantir níveis de competitividade em mercados com mudanças cada vez mais aceleradas, principalmente em tecnologias e capacidade de gerar e absorver inovações. Entretanto, para acompanhar as rápidas mudanças em curso, torna-se de extrema relevância a aquisição de novas capacitações e conhecimentos, o que significa intensificar a capacidade de indivíduos, empresas, países e regiões de aprender e transformar esse aprendizado em fator de competitividade.

Entre as empresas, a competição se dá pelo fato de estarem em busca do aumento da participação no mercado e no aumento da lucratividade, porém neste caminho é preciso estar atento às ameaças que o mercado, o ambiente externo e o interno trazem, bem como às oportunidades que poderão surgir no caminho.

Nesse contexto, pode-se tomar como exemplo um dos segmentos desenvolvidos pelas torrefações de café¹. Multinacionais tentam invadir o mercado a qualquer custo, enfrentando um adversário que não conhecem, mas que mantém as empresas pequenas no mercado: a cultura da região onde eles atuam. As torrefações que analisamos neste trabalho, têm mais de 20 anos no mercado. O comportamento das multinacionais, nesse caso não é compatível com o que aborda KOTLER (1998), segundo o qual “Em geral, uma unidade de negócios precisa monitorar as forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores micro ambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro”.

As forças macro ambientais são de grande influência na organização, principalmente com relação ao conhecimento, pois o ambiente externo gera novos conceitos que promovem inovação nos produtos. Essa inovação se dá a partir do conhecimento que uma ou mais pessoas que os possuem empregam para a melhoria dos produtos.

¹ Duas das empresas analisadas nesta pesquisa atuam neste segmento.

Ao se buscar o conhecimento a fim de agregar valor ao seu produto ou a seu negócio, a empresa pode desenvolver uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Representa um grande desafio alcançar retornos superiores a média por intermédio da estratégia competitiva, uma estratégia forte e bem formulada representa o principal ponto capaz de transformar a empresa na mais respeitada de todas no futuro. A primeira preocupação que a empresa deve ter é com a sua manutenção no mercado e qualidade dos produtos e depois com a maximização dos lucros.

A vantagem competitiva tornou-se a base da estratégia moderna. Cada dia mais é importante estar à frente dos competidores, sem que isso provoque uma diminuição do lucro.

Quando a organização entende qual é sua vantagem competitiva e começa a utilizá-la para segmentar mercado, fidelizar clientes e conquistar bons resultados, ela identificou sua melhor estratégia.

Obter vantagem competitiva significa: identificar, dentro da organização seu ponto forte, encontrando as oportunidades eliminando as ameaças e fraquezas (análise Swot), na qual se destaque de modo que seu concorrente não consiga superá-lo. Cada empresa pode e deve buscar o maior número possível de vantagens competitivas, na busca de se tornar líder de mercado.

Deparamo-nos, aqui, com algo que, ao mesmo tempo em que pode ser considerada uma vantagem, pode também ser um obstáculo ao desenvolvimento das empresas: a posse do conhecimento. Para que este constitui em elemento de valor da organização, é necessário que seja de posse exclusiva desta.

Nesse sentido Nonaka e Teece (2001), “as vantagens competitivas relacionadas à propriedade intelectual enfraquecem-se quando várias firmas têm direitos desse tipo de propriedade em mesmo espaço competitivo... A vantagem competitiva dada pela propriedade intelectual pode, às vezes, propiciar ao inovador ferramentas que lhe permitem competir efetivamente onde haja

menos proteção à propriedade intelectual, e possivelmente continuar depois que o período de patente expire”.

O fator humano, principal responsável pelo novo paradigma da produção, agora rearranjado pela revalorização do conhecimento do trabalhador, induz a necessidade de se avaliarem as novas relações entre os diversos participantes desse processo.

Conforme Reis (2004), “o conhecimento sempre foi o mais valioso recurso para as organizações. Entretanto, só há pouco tempo as empresas tornaram-se conscientes da importância desse recurso nas suas áreas de atuação, e estão buscando diferentes estratégias para a criação, aquisição, troca, difusão, apropriação e gestão do conhecimento”.

Como se pode depreender do anteriormente exposto, é bastante óbvio o papel essencial dos recursos humanos no processo de acumulação de conhecimentos e construção de capacidades tecnológicas da empresa, como pilares fundamentais de suas vantagens competitivas presentes e futuras. Atualmente, consideram-se os recursos humanos entre os mais importantes pilares da estratégia competitiva. Com isso, Porter (1999) afirma que: “todas as atividades empregam insumos adquiridos, recursos humanos e uma combinação de tecnologias”. Nesse contexto, o papel da empresa deve ser o de reforçar e propiciar a formação dos indivíduos que participarão das atividades mencionadas. Além do mais, os produtos tendem a ter cada vez menos material palpável, e cada vez mais “material” intangível, ou seja, conhecimento. Essa é no mínimo, uma tendência mundial diretamente afetada pela empresa (THUROW, 1997).

Laranja et al. (apud REIS, 2004, p. 23) corroboram essa idéia ao afirmar que:

talvez a mais importante fonte de inovação e competitividade empresarial seja o conhecimento adquirido pelos recursos humanos da empresa sobre determinadas áreas tecnológicas, sobre procedimentos organizacionais e sobre o mercado. Por esse motivo, a contratação de pessoal adequado e a formação profissional estão entre as principais fontes de vantagem competitiva das empresas. (grifos nossos)

O sucesso de uma empresa está rigorosamente vinculado ao desempenho desses colaboradores, já que estes tomam decisões em diversos momentos.

Dessa forma, uma das ações de importância primordial nas organizações contemporâneas é a formação continuada dos colaboradores, proporcionando-lhes condições adequadas à renovação de aquisição de conhecimentos. Essa formação pode ser feita mesmo internamente, utilizando-se especialistas da própria empresa, buscando-se a apropriação do conhecimento entre os próprios colaboradores.

Na busca pela vantagem competitiva, as pessoas da organização devem estar atentas para tudo o que acontece no mercado e, internamente, buscar a criatividade e desenvolvimento de novas habilidades que poderão ser o diferencial, ou seja, a vantagem competitiva da empresa.

A respeito da relevância da gestão da criatividade no ambiente organizacional há que se analisar o trabalho de Kao (1998), da Universidade de Harvard, um dos primeiros pesquisadores e autores a focar tal tema. Para ele, a noção de criatividade na empresa está intrinsecamente associada à noção de criação de valor: “Na economia de hoje, as pessoas dotadas de mentes criativas são as que verdadeiramente distinguem uma organização de outra”. KAO (op. cit.). Porém, mentes isoladas são nada sem processos especificamente designado para transformar suas idéias em produtos e serviços.

Por outro lado, para que as empresas e países deste novo ambiente se tornem competitivas afirma Thurow (1997) que “quem quiser ser competitivo e, conseqüentemente, pagar altos salários, manter altas taxas de lucratividade e elevado padrão de vida, terá que desenvolver capacidade e habilidade para participar destas indústrias de poder ‘mental’. Isto significa montar um sistema de desenvolvimento tecnológico que coloque o país na vanguarda, ter uma estratégia de desenvolvimento do conhecimento muito ampla e que leve em consideração que os níveis mais baixos da hierarquia organizacional são fundamentais”.

Nesse contexto, buscar-se-á analisar, nas empresas familiares, como ocorre o trabalho de criação e gestão da informação, com a finalidade de crescer e ganhar em competitividade, elevando o padrão da organização.

CAPÍTULO 3 OBJETO DA PESQUISA

Como se depreende do anteriormente exposto, saber usar o conhecimento agrega valor e promove vantagem competitiva. Ao se encontrarem na organização pessoas detentoras do conhecimento, devem-se usá-las para colocar a empresa em liderança de mercado, com uma grande vantagem competitiva relacionada ao seu diferencial.

Assim, enfocamos neste trabalho a questão de como a empresa familiar trabalha a transformação do conhecimento tácito para o explícito para o uso desse conhecimento.

A empresa familiar possui algumas especificidades em relação à criação e à expansão do conhecimento – o produto assim como seu desenvolvimento e aprimoramento decorrem de um fundador; com o passar do tempo, ao contratar novos colaboradores, esse fundador agrega novos conhecimentos ao original. A necessidade de se transformarem esses conhecimentos “agregados” de tácitos em explícitos pode ser considerada, hoje, o grande desafio da empresa familiar.

Como observamos anteriormente o conhecimento tácito é aquele adquirido pelas experiências de vida, pelos conteúdos culturais, políticos, religiosos entre outros. O ser psicológico absorve informações, sentimentos, vivências que são manifestadas em forma de conhecimento tácito. Já o conhecimento explícito, formal, é aquele resultante de aprendizagem mais positiva, mais dirigida, como a que se dá na academias de estudos e similares. Pré-formatado, esse conhecimento não deixa quase nenhuma margem para modificações.

No entanto, de acordo com Nonaka e Takuchi (op. cit), o conhecimento mais precioso não pode ser ensinado nem transmitido. Os autores exemplificam essa asserção com o caso de uma criança que grita ao tocar o fogão quente, após tratamento e carinho, verá apenas uma bolha como resultado de sua ação. Seus pais poderiam perguntar à criança se aprendera alguma coisa, tendo provavelmente um “nada” como resposta. Porém, essa criança nunca mais tocará o queimador do fogão, mesmo que não esteja aceso. Com isso, mostra-se a importância do aprendizado por meio

da experiência direta. “A criança aprende a comer, andar e falar por meio da tentativa e erro, aprende com o corpo, não apenas com a mente”. (NONAKA E TAKEUCHI, op. cit.)

A transferência do conhecimento tácito, portanto, exige intenso contato pessoal. As pessoas devem estar em sintonia e em contato direto para concretizar a transferência.

Nas organizações esse processo não é diferente. Segundo Davenport e Prusak (op. cit.): O conhecimento é transferido nas organizações quer gerenciamos ou não esse processo. Quando um funcionário pergunta a um colega da sala ao lado como ele poderia elaborar um orçamento que lhe foi pedido, ele está solicitando uma transferência do conhecimento.

A transferência do conhecimento existe a cada momento do dia na empresa. Tomemos como exemplo quando um amigo consulta o outro no corredor; este pode não ser o mais indicado para a solução do problema, mas é a pessoa com a qual o amigo tem mais intimidade, podendo, portanto, auxiliá-lo na dúvida.

Mas essa necessidade de contato possui também um lado que precisa ser supervisionado e, uma organização: a inacessibilidade do conhecimento.

Às vezes, a pessoa que possui o conhecimento sobre algum processo dentro da empresa, pode não ser procurada por vários motivos: ser de difícil acesso, não estar presente na empresa no momento da necessidade do outro, não ser colaborativo, não ter permissão para transferir conhecimento, entre outros.

Quanto mais burocratizada e verticalizada a empresa, mais difícil ficará o acesso à pessoa que possui o conhecimento.

Sabe-se que o conhecimento tácito tem hoje um papel estratégico dentro da empresa, sendo considerado um recurso muito valioso. O trabalho baseado nesse recurso repercute de maneira muito significativa nas organizações, transformando o pensamento da empresa em produtos e

serviços de utilidade social por meio da comunicação entre os trabalhadores, desde que haja um ambiente favorável a esse tipo de ação entre grupo.

A transferência do conhecimento, quanto mais clara e espontânea ocorre, com maior facilidade atingirá os objetivos da empresa. Por isso é importante incentivar nas organizações o modelo de transferência espontânea, que é a transferência feita por vontade própria dos colaboradores e chefes, em transcrever os processos executados na empresa.

No entanto, o conhecimento tácito é muito difícil de ser transferido de sua fonte para toda a organização. O inter-relacionamento entre a fonte criadora do conhecimento e todos da empresa deve ser estimulado por meio de intercâmbios de todos os setores da organização com a fonte de criação do conhecimento.

Em empresas com administração familiar, não é difícil encontrar colaboradores que façam mais do que simplesmente ocupar seu cargo dentro da empresa, ou seja, atuam em diversas áreas da organização, por se tratar de uma empresa pequena e de fácil contato com os outros colaboradores. Apesar da informalidade esse é um meio muito eficiente para processar a transferência do conhecimento tácito para o explícito.

Em nossa pesquisa, buscar-se-á encontrar também outras formas de criação, transmissão e gestão do conhecimento nas empresas familiares.

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

**O conhecimento em empresas familiares é considerado estratégico?
Quais mecanismos são usados para a transferência do conhecimento tácito para explícito?**

3.2 METODOLOGIA

Uma pesquisa é um processo de investigação que tem por objetivos descobrir respostas e novas considerações sobre problemas e indagações, por meio do emprego de processos científicos. Esta pesquisa será direcionada pela metodologia do **estudo de caso descritivo**. Justifica-se a utilização deste tipo de estudo, pelo fato de termos como objetivo obter uma descrição completa referente às considerações atinentes à gestão do conhecimento nas empresas familiares, de acordo com o referencial teórico e o levantamento de dados a serem realizados por meio de um questionário.

O estudo de caso pode incluir um único caso ou múltiplos casos. O presente trabalho pretende utilizar o estudo de múltiplos casos, analisando quatro empresas com administração familiar, nas quais se buscará identificar a importância dada ao conhecimento pela organização, e como esta realiza a transferência do conhecimento tácito para explícito.

A hipótese substantiva é de eficiência na transferência do conhecimento tácito para explícito na empresa familiar seja fator estratégico do seu sucesso.

As hipóteses específicas são: há pouco conhecimento explícito em empresas familiares; o processo de compartilhamento do conhecimento tácito em empresas familiares é de baixa tecnologia; a ênfase no conhecimento tácito em empresas familiares dificulta sua evolução; a empresa familiar ainda está distante da não-familiar no quesito conhecimento explícito.

Segundo Yin (1998), “a pesquisa deve ser conduzida por um objeto de pesquisa que visa conectar os dados empíricos às questões iniciais de estudo através de uma seqüência lógica o que permitirá chegar às conclusões”.

Assim buscaremos realizar, neste momento uma ligação entre o conhecimento teórico que levantamos nos capítulos anteriores e a prática, verificada nas empresas por meio de visitas e aplicação de questionário.

Mattar (1996) afirma que a pesquisa descritiva serve aos seguintes propósitos:

- Descrição das características de grupo;
- Estimativas da proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos;
- Verificação da existência de relação entre variáveis.

Ainda segundo o autor, “a pesquisa descritiva serve para descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Os estudos descritivos diferem dos exploratórios no rigor em que são elaborados. Os estudos descritivos tentam obter uma descrição completa e precisa de uma situação”. (MATTAR, 1996)

Assim, ao buscar compreender um problema social complexo, optamos por utilizar o “Estudo de Caso” como estratégia de pesquisa.

Segundo Yin (op. cit.) “O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

O estudo de caso nos auxilia principalmente a responder questões de “como” e “por quê”, pois são explicativas e ocorrem com mais frequência.

Ainda conforme Yin (op. cit.):

A preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o Estudo de Caso se caracteriza pela ‘capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações’.

Como no campo da pesquisa deste projeto encontramos essas evidências, o estudo de caso se torna a metodologia mais adequada e indicada.

De acordo com Yin (op. cit.) existem quatro aplicações para o método de Estudo de Casos:

- 1) Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos *surveys* ou pelas estratégias experimentais;
- 2) Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- 3) Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
- 4) Para explorar aquelas situações em que as intervenções avaliadas não possuem resultados claros e específicos.

Em nosso trabalho, utilizaremos a análise de conteúdo, aplicada de forma sequencial, recorrente e complementar, como contribuição à análise dos dados coletados, afim de outorgar maior rigor científico à pesquisa.

Bardin (1977) define análise de conteúdo como: “um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

A análise de conteúdo prevê três fases fundamentais:

1. Pré-análise, fase da organização;
2. Exploração do material, cumprimento das decisões tomadas;
3. Tratamento dos resultados e interpretação de posse dos resultados brutos, o pesquisador procurará torná-los significativos e válidos.

Os casos analisados neste trabalho buscam estabelecer a relação entre o tema pesquisado e os resultados obtidos.

3.3 ESCOLHA DOS RESPONDENTES

Para garantir a confiabilidade e fidelidade das informações, teve-se o cuidado de selecionar respondentes de diferentes níveis de decisão e também de níveis de desenvolvimento do conhecimento. Após a coleta dos dados secundários, serão analisados os organogramas das empresas e definidas quais pessoas são estratégicas para o sucesso da organização, as quais deverão responder o questionário. Como se trata de empresas pequenas e, portanto, com um número reduzido de pessoas, procuramos entrevistar pelo menos um representante de cada atividade, ao longo da estrutura organizacional.

3.4 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados da pesquisa será o questionário estruturado–não disfarçado. Selecionou–se este tipo de questionário pois, segundo Boyd e Westfall (1987) “os estudos deste tipo são os mais fáceis de conduzir. Existem menores possibilidades de confusão na coleta das informações ou interpretações dos resultados”. A escala definida para avaliação das respostas é do tipo Likert, variando as notas de 1 a 5, sendo (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo; (3) Indiferente; (4) Concordo; (5) Concordo Totalmente.

A aplicação do questionário ocorrerá por meio de entrevista pessoal. Esta é necessária em função de existirem perguntas abertas, nas quais a habilidade do pesquisador poderá permitir a obtenção de importantes dados, podendo, dependendo do interesse do respondente e do nível das respostas, passar a uma entrevista de maior profundidade.

Nesse tipo de pesquisa, segundo Mattar (op. cit.).

As escalas somatórias para medir atitudes, propostas por Rensis Likert em 1932, (...) compreendem uma série de afirmações relacionadas com o objetivo pesquisado (...). Os

respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual seu grau de concordância ou discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação.

Para que, no processo de obtenção dos dados primários, haja uma uniformidade no entendimento dos principais conceitos envolvidos, antes da entrevista será apresentado, em folha separada, um conjunto de conceitos, que são:

CONHECIMENTO

É a captação, a compreensão e a expressão de todas as dimensões da realidade e a sua ampliação integral (Moran, 1994). É a informação que modifica algo ou alguém, seja inspirando ação, seja tornando uma pessoa ou uma instituição capaz de agir de maneira diferente e mais eficaz (Druker, 1993).

CONHECIMENTO TÁCITO

É o conhecimento que está dentro do cérebro da pessoa; individual, abrange valores, idéias, saber fazer, percepção e raciocínio próprio (Nonaka e Takeuchi, 1997).

CONHECIMENTO EXPLÍCITO

É o conhecimento formal, sistemático, disponível a todos. Visualizado por meio de documentos, manuais, apostilas, livros, fórmulas científicas, Internet, Intranet, *Webs* e *softwares* (Nonaka e Takeuchi, 1997).

TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

É a passagem do conhecimento de uma pessoa ou organização para outra e envolve duas ações: transmissão (envio do conhecimento) e absorção (internalização) para uso posterior (Davenport e Prusak, 1998).

3.4.1 Questionário

1) Para cada afirmativa abaixo, escolha apenas aquela que representa a descrição mais precisa de sua organização, de acordo com a legenda, colocando um (X) na coluna ao lado.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo
- (3) Indiferente
- (4) Concordo
- (5) Concordo Totalmente

| AFIRMATIVAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| O conhecimento é o recurso mais importante para a empresa. | | | | | |
| A empresa tem como vantagem competitiva o conhecimento. | | | | | |
| O conhecimento é a base para a estratégia da empresa. | | | | | |
| O conhecimento é um recurso abundante em nossa organização. | | | | | |

2) Na sua empresa, onde o conhecimento é encontrado?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Nas pessoas que possuem mais escolaridade. | | | | | |
| Em todos os funcionários. | | | | | |
| Somente nas pessoas da família que são envolvidas com a empresa. | | | | | |
| Somente na cabeça do proprietário. | | | | | |
| Nas pessoas que ocupam cargo de chefe. | | | | | |

3) Na sua empresa, os funcionários têm acesso ao conhecimento por meio de:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| Relatórios e memorandos escritos. | | | | | |
| Manuais de instruções. | | | | | |
| Internet. | | | | | |
| Intranet. | | | | | |
| Reuniões formais. | | | | | |

4) Na sua empresa, os funcionários adquirem conhecimento por meio de:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Escolas e Universidades, por conta própria. | | | | | |
| Treinamentos na empresa. | | | | | |
| Treinamento na tarefa. | | | | | |
| Observando os mais experientes. | | | | | |
| Suas próprias habilidades e criatividade. | | | | | |

5) Na sua empresa há um processo constante de melhora do conhecimento por meio de:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Desenvolvimento de novas formas de comunicação. | | | | | |
| Os funcionários visitam outras organizações. | | | | | |
| A empresa participa de feiras e eventos técnicos e comerciais. | | | | | |
| Existem parcerias com outras empresas. | | | | | |
| Existem investimentos em pesquisa e desenvolvimento. | | | | | |
| São promovidos encontros técnicos na comunidade empresarial. | | | | | |

6) O conhecimento é produto do uso da inteligência e o processo decisório deve incentivar isso na sua empresa:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| A estrutura é rígida. | | | | | |
| O processo decisório é centralizado no patriarca. | | | | | |
| As pessoas têm habilidade de expor suas idéias. | | | | | |
| Os funcionários mais conhecedores são mais valorizados. | | | | | |
| Os problemas são discutidos em grupos. | | | | | |
| A cultura da empresa não facilita transferência de conhecimento. | | | | | |

QUESTÕES ABERTAS

- 1) O que você considera importante para que a empresa seja mais competitiva?
- 2) As empresas não familiares possuem mais conhecimento?
- 3) Como a empresa familiar pode superar essa questão?
- 4) Quais as principais diferenças na questão da transferência de conhecimento entre a sua empresa e uma não-familiar?
- 5) Dentro do modelo de Nonaka, como sua empresa se enquadraria?²
- 6) Você considera que o conhecimento tácito é mais adequado para seu tipo de empresa?
- 7) Empresas familiares têm um perfil gerencial que não pode ser comparado com empresas não familiares?
- 8) O conhecimento gerencial e operacional é transferido por herança, dentro da linha sucessória?
- 9) O dono é o único conhecedor do negócio e responsável pelo seu sucesso?
- 10) Como sua empresa trabalha com a questão da competitividade?

3.5 CENÁRIO ONDE SE DESENVOLVERÁ A PESQUISA

A cidade de Barretos tem uma população estimada em 108.273 habitantes, em uma área territorial de 1.564 Km². A média salarial está em R\$ 722,89 (Setecentos e Vinte e Dois Reais e Oitenta e Nove Centavos) (Fonte www.ibge.gov.br).

² Referimo-nos aqui, ao quadro criado por Nonaka e Takeuchi, reproduzido na p. 53 deste trabalho. Esse quadro explica como se dá a criação do conhecimento dentro da empresa. Junto com essa questão apresentamos o quadro ao entrevistado.

A cidade possui a seguinte divisão e segmentação de empresas na:

| | | |
|--|-------|----------|
| Agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal - número de empresas – 2001 | 27 | Empresas |
| Pesca – número de empresas – 2001 | 6 | Empresas |
| Indústrias extrativas - número de empresas – 2001 | 5 | Empresas |
| Indústrias de transformação – número de empresas – 2001 | 295 | Empresas |
| Produção e distribuição de eletricidade, gás e água - número de empresas – 2001 | 2 | Empresas |
| Construção - número de empresas – 2001 | 67 | Empresas |
| Comércio; reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos - número de empresas – 2001 | 2.653 | Empresas |
| Alojamento e alimentação - número de empresas – 2001 | 367 | Empresas |
| Transporte, armazenagem e comunicações - número de empresas – 2001. | 101 | Empresas |
| Intermediação financeira - número de empresas – 2001 | 33 | Empresas |
| Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas - número de empresas – 2001. | 194 | Empresas |
| Administração pública, defesa e seguridade social - número de empresas – 2001. | 4 | Empresas |
| Educação – número de empresas – 2001 | 54 | Empresas |
| Saúde e serviços sociais - número de empresas – 2001 | 86 | Empresas |
| Outros serviços coletivos, sociais e pessoais - número de empresas 2001. | 216 | Empresas |

| | | | |
|---|--|---|----------|
| Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais - número de empresas – 2001 | | - | Empresas |
|---|--|---|----------|

Tabela 1 – Divisão e segmentação de empresas da cidade.

Fonte: www.ibge.gov.br em 01/2005.

3.6 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS

A análise dos mecanismos para a transferência do conhecimento tácito para explícito nas empresas familiares será qualitativa, de conteúdo e também quantitativa. Devido ao número limitado de respondentes, não serão utilizadas ferramentas estatísticas poderosas, mas apenas conceitos de medidas de percentual.

A análise dos dados privilegiará a identificação dos processos que possam evidenciar elementos necessários à avaliação do conhecimento organizacional nas empresas, diagnóstico das empresas em relação às dimensões do modelo de Nonaka e Takeuchi e o processo de identificação dos conhecimentos predominantes e de suas fontes no ambiente organizacional.

Por meio da análise dos dados, busca-se chegar à conclusão se a empresa familiar em estudo identifica o conhecimento na organização, transfere eficientemente e utiliza-o como vantagem competitiva para conduzir a empresa ao sucesso.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A gestão do conhecimento é um tema que vem sendo tratado com ênfase, nos últimos quinze anos, nas grandes e complexas organizações, que possuem uma visão mais abrangente do mercado competitivo e reconhecem que o conhecimento é um ativo organizacional. Já nas empresas familiares o trabalho com essa questão é mais recente com resultados ainda pouco divulgados.

A partir dos resultados deste trabalho, pretende-se colaborar para a discussão a respeito da gestão do conhecimento em empresas familiares. Espera-se assim, que o estudo do tema possa contribuir para a efetivação de uma melhora na gestão e, portanto, na sobrevivência e crescimento destas empresas familiares.

Inicialmente, apresenta-se uma análise descritiva dos casos estudados, com o objetivo de conhecer sua história e entender o processo evolutivo do negócio.

4.1 HISTÓRICO DAS EMPRESAS

4.1.1 Camilo Alimentos

A empresa de torrefação e moagem de café, Café Camilo de Barretos foi fundada em 1960 por Camilo da Silva Ferreira. O fundador ficou à frente da empresa até 1980, quando seus filhos, José Carlos e Valter assumiram o negócio, cabendo aos dois realizar uma gestão compartilhada.

A união e a determinação dos novos gestores foi fator importantíssimo para o aumento da participação da marca no mercado. A estratégia da qualidade do produto e o atendimento dispensado aos clientes levaram a empresa ao sucesso.

A cidade possuía duas empresas de torrefação de café a Café Camilo e a Café Guarani (esta não estava em operação). Em 1985, a Café Camilo adquiriu o maquinário e os direitos de uso do nome da Café Guarani, como estratégia para eliminar uma possível concorrência.

Apesar do sucesso da marca, os irmãos acreditavam que um dia a sociedade seria desfeita, devido ao crescimento e desenvolvimento dos filhos de cada um dos sócios.

Efetivamente, com o passar dos anos a empresa começou a contar com a participação dos filhos dos sócios, e os problemas começaram a surgir, pois eles tinham idéias diferentes de como gerir a empresa. A sociedade foi dissolvida em 1994, e dividida em duas a José Carlos coube a empresa Café Camilo de Barretos e a Valter a Café Guarani de Barretos.

A administração da empresa Café Camilo agregou, a partir daí, definitivamente os dois filhos de José Carlos, Junior e Fernando. A partir do ano 2000, o Júnior (filho mais velho) transformou a empresa na CAMILO ALIMENTOS e aumentou seu *mix* de produtos, passando a trabalhar com indústria e comércio de enlatados e conservas, mas mantendo o café, até hoje o principal produto da marca. Essa estratégia foi importante para o crescimento da organização, que pode passar a atuar também no mercado regional.

Atualmente, a empresa possui um centro de distribuição na cidade de Santa Bárbara d' Oeste (estado de São Paulo), que atende da região de Americana até a cidade de São Paulo. São comercializados produtos alimentícios como café, azeitonas, champignons, pepinos, picles, mini milhos, alcaparras em conserva e tomate seco, produzidos na matriz em Barretos.

Com o aumento no *mix* de produtos, a empresa passou estrategicamente a ter mais representatividade nos pontos de vendas, o que consolidou a marca, como produto de qualidade e de segurança. (que a Camilo Alimentos representa para o mercado). Rapidamente, os consumidores se identificaram com a marca, gerando fidelidade e elevando o faturamento na ordem de 50%.

A empresa conta hoje com 70 colaboradores e está lotada em uma área de 500 m². Possui 10 colaboradores em sua filial de Santa Bárbara d' Oeste, sendo 1 pessoa no escritório, 1 encarregado no depósito, 1 entregador, 1 Coordenador de Vendas e 6 vendedores externos.

Devido à repetitividade das funções dentro da organização, a pesquisa abrangerá apenas na cidade de Barretos, onde se localiza a matriz e todo o processo de produção da empresa. Abaixo, apresentamos a estrutura organizacional.

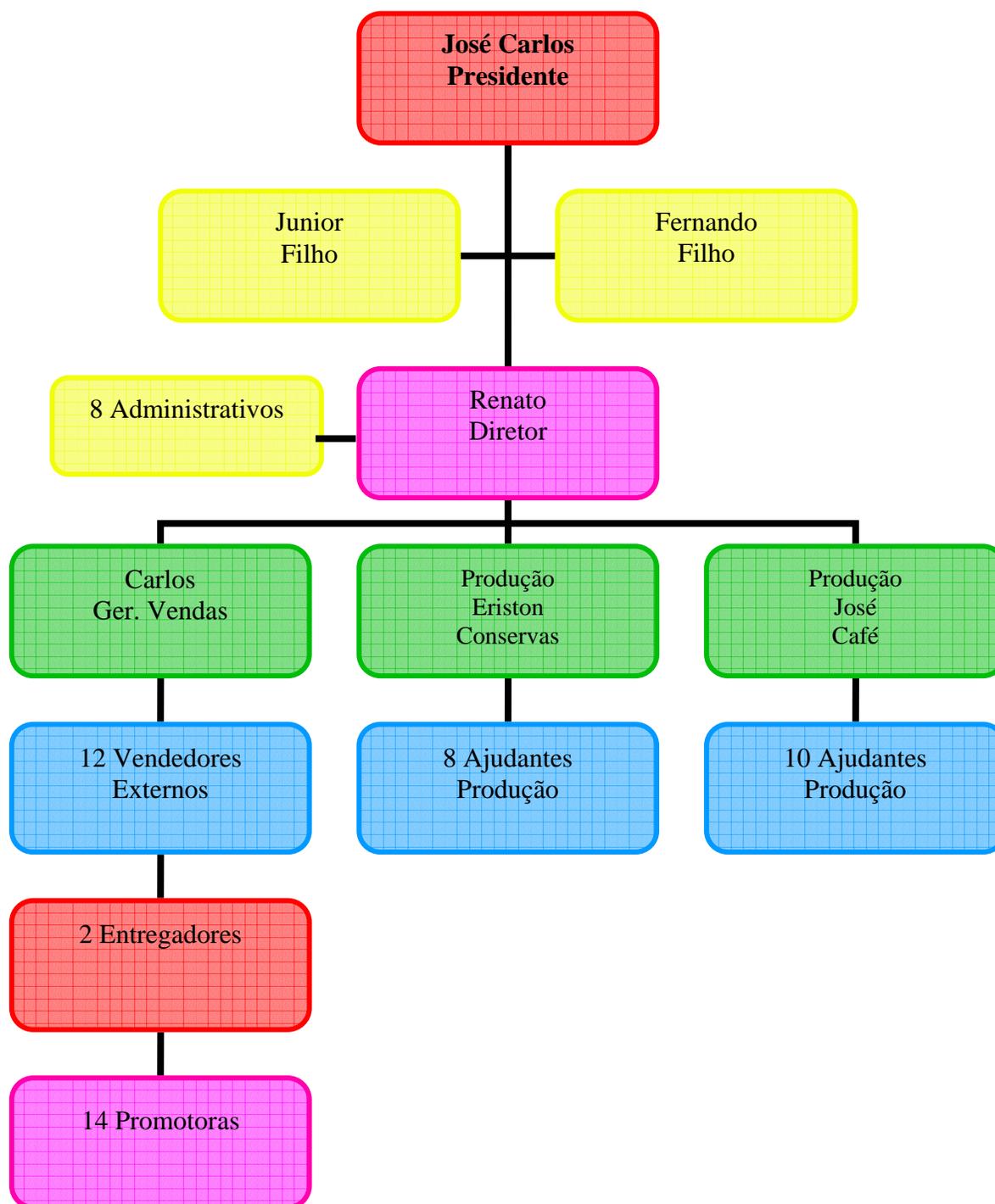


Figura – 3 Estrutura organizacional da Camilo Alimentos.
Fonte: Empresa

4.1.2 Café Guarani de Barretos

Conforme descrito no item anterior, a Café Guarani de Barretos foi adquirida pela empresa Café Camilo em 1985, iniciando, porém, suas atividades produtivas, sob a responsabilidade de Valter Ferreira no ano de 1994, quando houve a separação da sociedade entre as duas companhias cafeeiras.

Com o início das operações, grandes dificuldades foram enfrentadas. Como a marca concorrente já era bastante conhecida o café Guarani teve dificuldades iniciais para inserir-se no mercado e conquistar a fidelização dos clientes.

A estratégia empregada pela empresa para ocupar um lugar no mercado foi investir maciçamente em propaganda, utilizando um *mix* de mídia (anúncio em TV, rádio e jornais, entre outros meios de comunicação).

Atualmente, a marca é amplamente conhecida e aceita no mercado, principalmente devido ao Café Rodeio, cujo nome evoca o evento que notabiliza a cidade de Barretos.

Ao lançar cinco tipos diferentes de café, que vão de cafés fracos até extra-forte, buscando atender a diferentes paladares dos consumidores, a empresa alcançou uma maior participação no mercado, começando sua expansão para a região.

A empresa conta com 20 colaboradores que estão alocados hierarquicamente da seguinte forma:

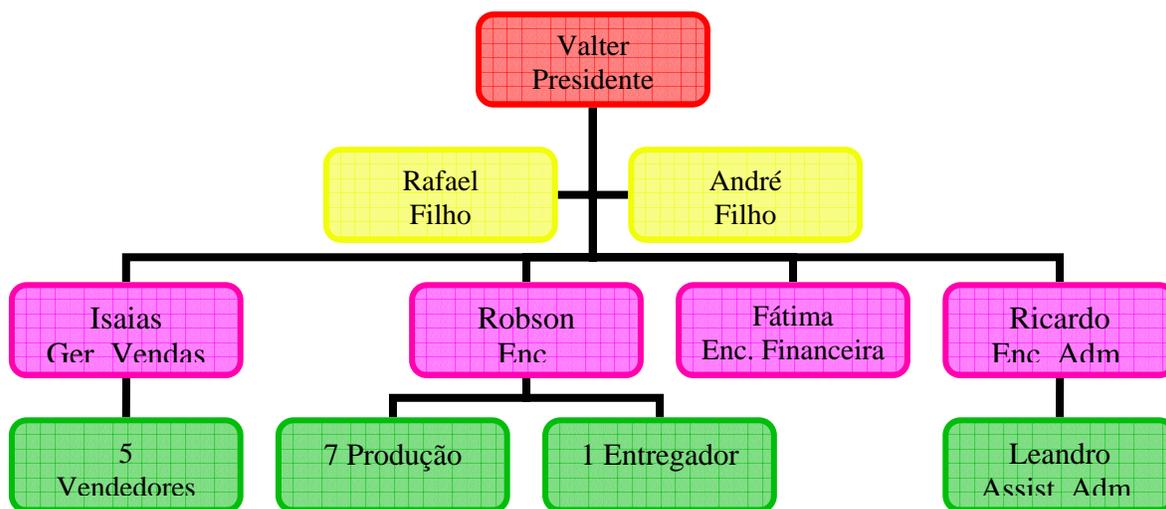


Figura – 4 Estrutura organizacional da Café Guarani de Barretos.

Fonte: Empresa

A idéia de produzir café para paladares diferentes, que partiu do patriarca, tem se revelado uma grande vantagem competitiva do Café Guarani diante de seus concorrentes.

A estratégia de diversificação dos tipos de *blendes* está atingindo o planejado, ao colocar o produto da Café Guarani em lares onde se encontram clientes com gostos diferentes.

Outro ponto forte da empresa é sua preocupação com a responsabilidade social. Neste sentido, filiou-se à Abrinq, com a qual desenvolve atividades sociais para tirar as crianças da rua e colocá-las na escola.

4.1.3 Panificadora La Maison

A panificadora La Maison foi constituída em 1990, por José de Jesus Oliveira Junior. Filho de comerciante do ramo supermercadista da cidade de Barretos, cresceu dentro do comércio, adquirindo muito de seus conhecimentos a partir da experiência de seu pai.

Aos 18 anos, saiu de Barretos para estudar e se formar em Psicologia na PUC- Campinas, cidade onde era freqüentador assíduo de panificadoras e cafeterias. Ao voltar para Barretos, teve a idéia de implantar, uma panificadora e cafeteria nos moldes das empresas de Campinas, as quais tinham como estratégia a qualidade, inovações freqüentes e o conceito moderno de loja. Para tanto, procurou pesquisar e aprender sobre o negócio, visitando diversas empresas do setor.

Com atendentes qualificados, produtos especializados e de primeira linha, e uma estrutura moderna e inovadora, trouxe para a cidade a excelência em panificadoras e cafeterias.

A empresa cresceu e conta hoje com duas lojas e 20 colaboradores. Na matriz, onde se concentra toda a produção para atender as vendas das lojas, observa-se seguinte configuração estrutural:

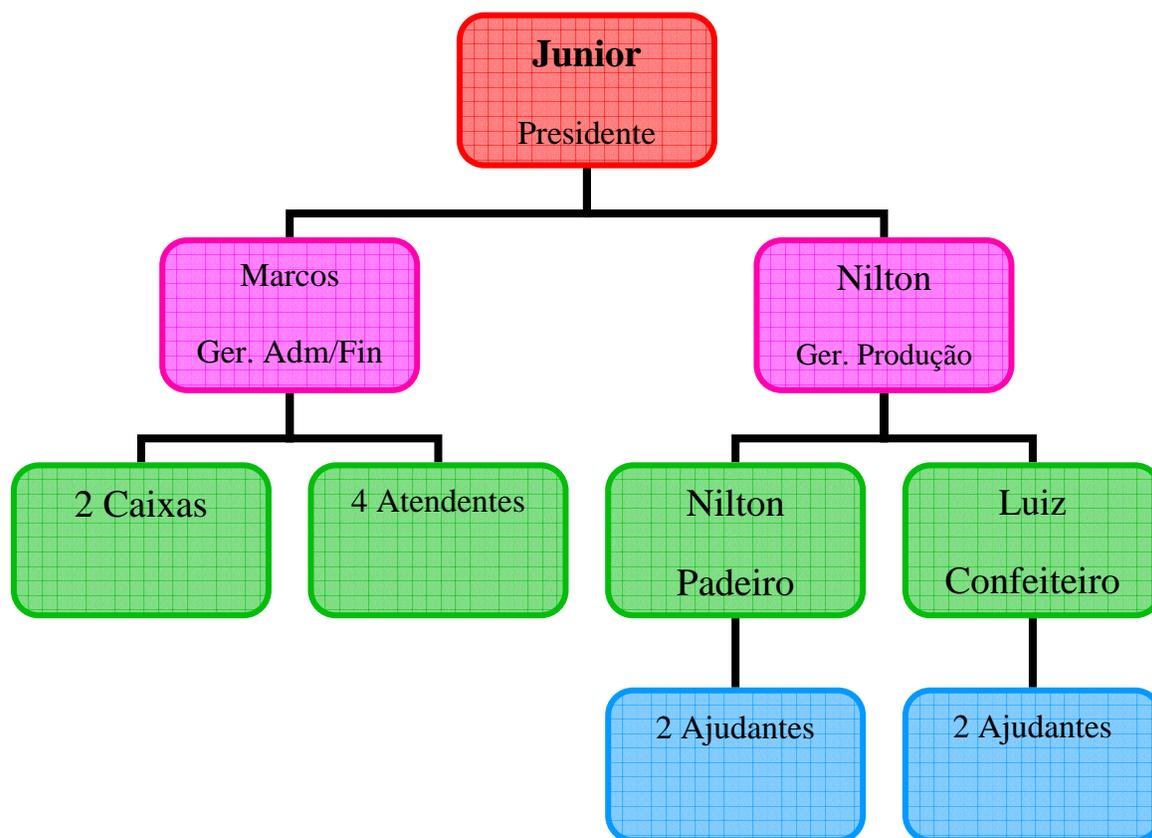


Figura – 5 Estrutura organizacional da Panificadora La Maison.
Fonte: Empresa

O organograma da empresa revela uma organização bem distribuída, com um quadro otimizado de colaboradores. A produção concentra o maior número de pessoas. Nesse setor, a tecnologia de produção, com equipamentos modernos, demanda um tipo especializado de conhecimento, além de geração, disseminação e aplicação, na melhoria e no desenvolvimento de novos produtos.

O gerente de produção, que também é o padeiro responsável, tem uma grande responsabilidade na organização, porque trabalha na preparação do principal produto, o pãozinho francês, mas também pesquisa e decide no lançamento de novos produtos.

Segundo Junior, seu grande segredo está em seus colaboradores, pois seus padeiros e confeitores estão sempre em treinamento com os fornecedores ou em feiras especializadas do setor. Com isso, Junior define uma de suas vantagens competitivas como o conhecimento e o investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

4.1.4 A Construtora Materiais para Construção

A empresa foi fundada em 1972 por Joaquim Francisco da Silva, que tinha como objetivo vender materiais de construção apenas na cidade de Barretos, um mercado pequeno mas que estava em crescimento. Em 1987, passou a operação para dois de seus filhos, Milton e Airton.

Os herdeiros administraram a empresa de 1987 até 1998, quando o empreendimento cresceu e se consolidou no mercado, tendo como base uma estratégia focada em preços baixos e entrega rápida. Com a maioria dos clientes entre as classes B e C, a empresa atualmente é a líder do mercado barretense em seu segmento.

No ano de 1995, a terceira geração entrou negócio gerando alguns conflitos de interesses. Como decorrência, em 1998 a sociedade foi dissolvida ficando Milton à frente de “A Construtora” e Airton assumindo outra empresa, adquirida com sua parte na divisão dos bens da organização.

Milton, então assumia a direção auxiliado por seus dois filhos. A estratégia de preços baixos e entrega rápida, foi mantida, mas buscou-se inovar na forma de operar no mercado: copiando o *modus operandis* das grandes lojas (tais como C&C, Telhanorte, Leroy Merlin), no sistema de auto-atendimento, com assessoria dos atendentes quando solicitados. Essa opção consolidou o nome da loja como referência em seu segmento.

A inovação na estrutura física da loja e no modelo de comercializar os produtos foi a marca da gestão de Milton Silva e de seus filhos. Apesar de ter sido mantida a estratégia inicial da empresa, aumentou-se seu poder de participação no mercado ao trazer para a loja também aqueles clientes que gostam de escolher e ter todos os materiais ao seu alcance, com praticidade e rapidez.

A empresa atualmente conta com 25 colaboradores, que estão distribuídos da seguinte forma:

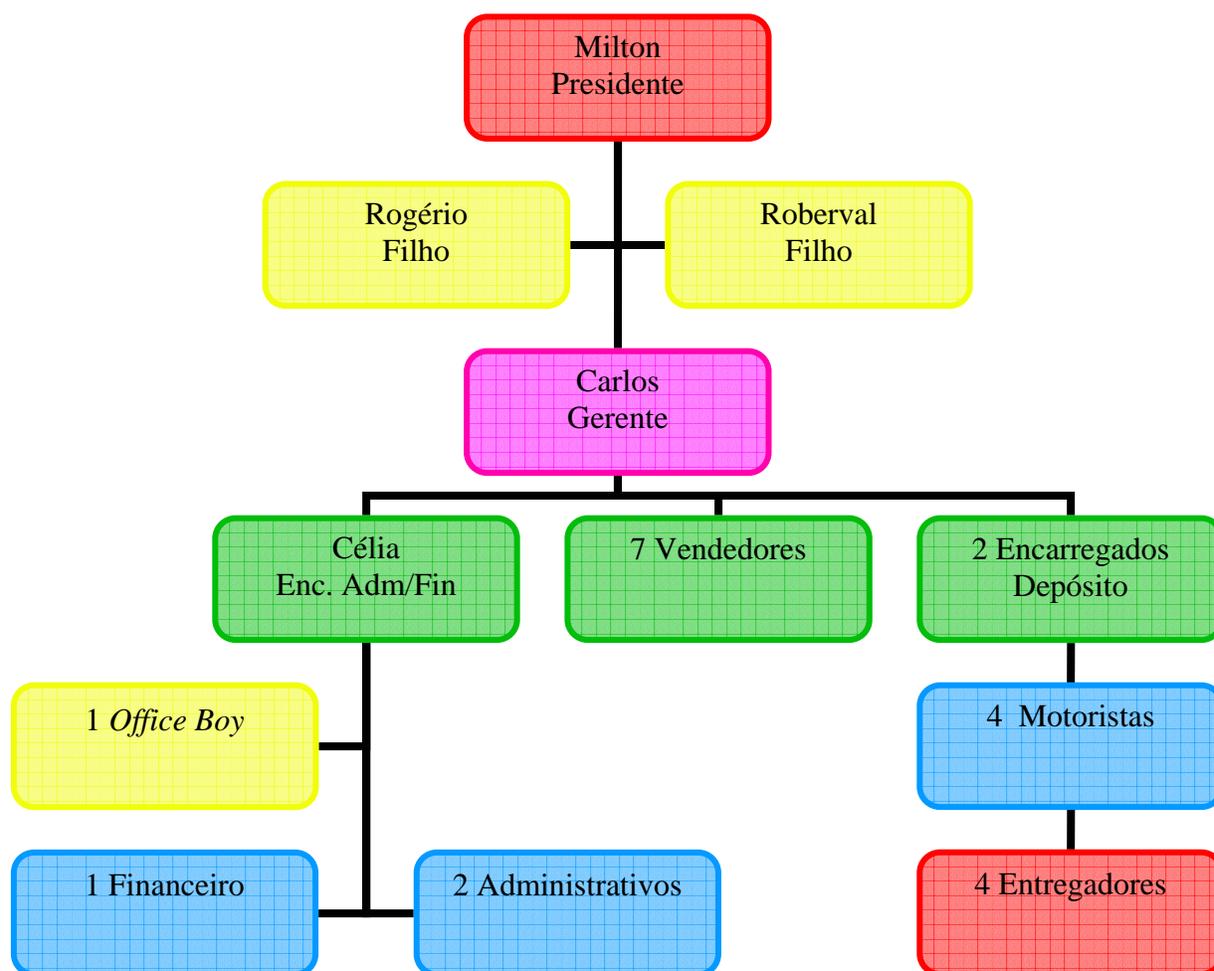


Figura – 6 Estrutura Organizacional de A Construtora materiais para construção.
Fonte: Empresa

O organograma da empresa revela uma ênfase na entrega de mercadorias. O uso do transporte próprio proporciona a manutenção dos prazos de entrega, na loja os vendedores destinam-se apenas a solucionar problemas dos clientes, quando necessário.

Um dos fatores que levou à mudança na forma operacional da loja foi um estudo de mercado, por meio do qual se detectou que a entrega rápida era o que os clientes mais valorizavam.

Para que esse objetivo fosse atingido, a área de depósito/estoque, e entregas necessitava maior conhecimento dos funcionários, os quais precisam saber se relacionar com os clientes. O estoque deve ser bem gerenciado, pois se há falta de mercadorias não há rapidez na entrega. Além disso, deve haver um minucioso planejamento diário do fluxo dos caminhões, como parte da logística de distribuição.

A seguir, apresentamos uma tabela de caracterização das empresas, para compará-las em relação a algumas variáveis.

| Empresas Variáveis | Camilo Alimentos | Café Guarani De Barretos | Panificadora La Maison | A Construtora Materiais para Construção |
|-------------------------------------|---|---|--|--|
| <i>Faturamento</i> | 16 milhões/anual | 2 milhões/anual | 150 mil/anual | 2 milhões/anual |
| <i>Nº de Empregados</i> | 70 | 20 | 20 | 25 |
| <i>Tecnologia</i> | Média | Média | Média | Baixa |
| <i>Capital Social</i> | R\$ 100.000,00 | R\$ 100.000,00 | R\$ 100.000,00 | R\$ 1.000.000,00 |
| <i>Tipo de Negócio</i> | Indústria e Comércio | Indústria e Comércio | Indústria e Comércio | Comércio |
| <i>Core Business E Estratégia</i> | Atender à região com produtos alimentícios. | Produzir café de qualidade para diferentes paladares. | Produzir uma linha de pães e doces de qualidade e alto padrão. | Manter um bom estoque para atendimento imediato e baixo preço. |

Tabela 2 – Caracterização das empresas

Fonte – Elaborada pelo autor

Observa-se, a partir da análise do capital, do faturamento e do número de empregados, que, pesquisamos duas micro empresas, uma empresa média e uma pequena.

4.2 ANÁLISE DAS PERGUNTAS FECHADAS

Passaremos agora para a análise das perguntas fechadas do questionário aplicado às empresas pesquisadas. Em cada empresa foram entrevistadas pessoas de diferentes níveis hierárquicos e funções.

Na Camilo Alimentos foram 18 entrevistados, distribuídos da seguinte forma: Presidente e 2 Filhos, Diretor administrativo e 2 auxiliares administrativos, Gerente de vendas e 2 vendedores, os 2 encarregados da produção e 7 ajudantes da produção.

Na Café Guarani de Barretos, 10 entrevistados, distribuídos da seguinte forma: Presidente e 1 Filho, Gerente de vendas e 2 vendedores, Encarregado de Produção e 2 ajudantes de produção, Encarregado Financeiro, Encarregado Administrativo.

Na Panificadora La Maison, 8 entrevistados distribuídos da seguinte forma: Presidente, Gerente Administrativo e Financeiro e 1 Atendente, Gerente Produção e 3 ajudantes de produção.

Na empresa A Construtora 10 entrevistados distribuídos da seguinte forma: Presidente e 2 Filhos, Gerente, Encarregado Administrativo e Financeiro, 1 vendedor, 1 Encarregado depósito, 2 motoristas e 1 entregador.

Para as tabelas, foi utilizada a seguinte legenda:

| | | | | | | | | | |
|----------------|--|----------------|--|--------------|--|---------------|--|----------------|--|
| <i>1 D Tot</i> | | <i>2 Disc.</i> | | <i>3 Ind</i> | | <i>4 Conc</i> | | <i>5 C Tot</i> | |
|----------------|--|----------------|--|--------------|--|---------------|--|----------------|--|

que representam:

1-Discordo Totalmente

2-Discordo

3-Indiferente

4-Concordo

5-Concordo Totalmente

As porcentagens de respostas às afirmativas apresentadas aos entrevistados foram distribuídas da seguinte forma:

| O conhecimento é o recurso mais importante para a empresa | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|---|---------|---------|----|---------|----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | | 0% | 2 | 11% | 12 | 67% | 4 | 22% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | | 0% | | 0% | 5 | 50% | 5 | 50% |
| Pan. La Maison | 8 | | 0% | | 0% | | 0% | 4 | 50% | 4 | 50% |
| A Construtora | 10 | | 0% | | 0% | | 0% | 6 | 60% | 4 | 40% |

Tabela 3 – O conhecimento é o recurso mais importante para a empresa.

Fonte: Elaborada pelo autor

Portanto para 89% dos entrevistados da Camilo Alimentos e 100% dos demais entrevistados das empresas, o conhecimento é o recurso mais importante para organização.

| A empresa tem como vantagem competitiva o conhecimento | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|--|---------|---------|----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | | 0% | 1 | 6% | 15 | 83% | 2 | 11% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | 1 | 10% | | 0% | 6 | 60% | 3 | 30% |
| Pan. La Maison | 8 | | 0% | | 0% | | 0% | 5 | 63% | 3 | 38% |
| A Construtora | 10 | | 0% | | 0% | 1 | 10% | 8 | 80% | 1 | 10% |

Tabela 4 – A empresa tem como vantagem competitiva o conhecimento.

Fonte: Elaborada pelo autor

O conhecimento é considerado um fator de vantagem competitiva para 90% dos entrevistados, o que evidencia uma consciência da grande importância do conhecimento para as organizações.

| O conhecimento é a base para a estratégia da empresa | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|--|---------|---------|----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | | 0% | | 0% | 7 | 39% | 11 | 61% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | | 0% | 1 | 10% | 4 | 40% | 5 | 50% |
| Pan. La Maison | 8 | | 0% | | 0% | | 0% | 2 | 25% | 6 | 75% |
| A Construtora | 10 | | 0% | 1 | 10% | | 0% | 5 | 50% | 4 | 40% |

Tabela 5 – O conhecimento é a base para a estratégia da empresa.

Fonte: Elaborada pelo autor

Para 90% dos respondentes da Café Guarani e A Construtora reconhecem que o conhecimento é a base da estratégia da organização. A estratégia se confunde, nessas empresas familiares, com a postura adotada pela empresa para enfrentar o mercado. Nas empresas Camilo Alimentos e Panificadora La Maison, 100% dos entrevistados concordam que o conhecimento constrói a estratégia da empresa.

| O conhecimento é um recurso abundante em nossa organização. | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|---|---------|---------|----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | 2 | 11% | 3 | 17% | 9 | 50% | 4 | 22% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | 4 | 40% | 1 | 10% | 5 | 50% | | 0% |
| Pan. La Maison | 8 | | 0% | 1 | 13% | | 0% | 3 | 38% | 4 | 50% |
| A Construtora | 10 | | 0% | 3 | 30% | 1 | 10% | 5 | 50% | 1 | 10% |

Tabela 6 – O conhecimento é um recurso abundante em nossa organização.

Fonte: Elaborada pelo autor

Apesar da grande variedade de respostas, nota-se que de 10 a 40% dos entrevistados (de todas as empresas) não consideram que o conhecimento é um recurso abundante na organização. Esse fato é aparentemente incoerente, dado que nas asserções anteriores já se havia concordado sobre a importância do conhecimento nas empresas.

2) Na sua empresa, onde o conhecimento é encontrado?

| Nas pessoas que possuem mais escolaridade | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|---|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | 2 | 11% | 3 | 17% | 3 | 17% | 9 | 50% | 2 | 11% |
| Café Guarani | 10 | 1 | 10% | 3 | 30% | | 0% | 5 | 50% | 1 | 10% |
| Pan. La Maison | 8 | 1 | 13% | 3 | 38% | 1 | 13% | 2 | 25% | 1 | 13% |
| A Construtora | 10 | 1 | 10% | 2 | 20% | 5 | 50% | 5 | 50% | | 0% |

Tabela 7 – Nas pessoas que possuem mais escolaridade.

Fonte: Elaborada pelo autor

Existe um equilíbrio, neste ponto. A opinião dos entrevistados encontra-se bastante dividida, deixando claro que o nível de escolaridade não é garantia de sucesso na organização. Depende-

se, com isso, que talvez o conhecimento adquirido em escolas, ou seja, o conhecimento explícito, não seja considerado fator isolado que leva a empresa ao sucesso.

| Em todos os funcionários | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|--------------------------|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | 3 | 17% | 5 | 28% | 4 | 22% | 5 | 28% | 1 | 6% |
| Café Guarani | 10 | 1 | 10% | 8 | 80% | | 0% | 1 | 10% | | 0% |
| Pan. La Maison | 8 | 1 | 13% | 1 | 13% | 2 | 25% | 3 | 38% | 1 | 13% |
| A Construtora | 10 | | 0% | 3 | 30% | 1 | 10% | 6 | 60% | | 0% |

Tabela 8 – Em todos os funcionários.

Fonte: Elaborada pelo autor

A grande variedade de respostas indica que “onde encontrar o conhecimento” é confuso para 30 a 90% dos entrevistados na empresa.

| Somente nas pessoas da família que são envolvidas com a empresa | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|---|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | 10 | 56% | 3 | 17% | 1 | 6% | 3 | 17% | 1 | 6% |
| Café Guarani | 10 | 3 | 30% | 4 | 40% | 2 | 20% | 1 | 10% | | 0% |
| Pan. La Maison | 8 | | 0% | 5 | 63% | 1 | 13% | 2 | 25% | | 0% |
| A Construtora | 10 | 1 | 10% | 5 | 50% | 4 | 40% | | 0% | | 0% |

Tabela 9 – Somente nas pessoas da família que são envolvidas com a empresa.

Fonte: Elaborada pelo autor

Definitivamente, o conhecimento não está somente com as pessoas da família envolvidas no negócio. O índice de concordância para esta afirmativa está entre 5 e 25%; enquanto que 75% dos entrevistados discordam dessa afirmação.

| Somente na cabeça do proprietário | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|-----------------------------------|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | 6 | 33% | 9 | 50% | 2 | 11% | 1 | 6% | | 0% |
| Café Guarani | 10 | 2 | 20% | 6 | 60% | 2 | 20% | | 0% | | 0% |
| Pan. La Maison | 8 | 1 | 13% | 6 | 75% | | 0% | 1 | 13% | | 0% |
| A Construtora | 10 | 6 | 60% | 4 | 40% | | 0% | | 0% | | 0% |

Tabela 10 – Somente na cabeça do proprietário.

Fonte: Elaborada pelo autor

Essa resposta corrobora a anterior, de que, para os entrevistados, o conhecimento não está somente com o proprietário.

| Nas pessoas que ocupam cargo de chefe | | <i>1 D Tot</i> | | <i>2 Disc.</i> | | <i>3 Ind</i> | | <i>4 Conc</i> | | <i>5 C Tot</i> | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------|----------------|----------|--------------|----------|---------------|----------|----------------|----------|
| Empresas | Entrev. | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % |
| Camilo Alimentos | 18 | 5 | 28% | 7 | 39% | 4 | 22% | 2 | 11% | | 0% |
| Café Guarani | 10 | 1 | 10% | 5 | 50% | | 0% | 4 | 40% | | 0% |
| Pan. La Maison | 8 | | 0% | 4 | 50% | 2 | 25% | 2 | 25% | | 0% |
| A Construtora | 10 | 2 | 20% | 5 | 50% | 2 | 20% | 1 | 10% | | 0% |

Tabela 11 – Nas pessoas que ocupam cargo de chefe.

Fonte: Elaborada pelo autor

A variedade de respostas dentro de cada empresa revela a existência de uma divergência a respeito da origem do conhecimento. Há uma dificuldade em se identificar a fonte do conhecimento, o que pode se originar de duas possibilidades: a falta de conhecimento sobre o tema, ou a pouca importância que se dá ao conhecimento.

Neste bloco, iniciamos a identificação dos mecanismos de transferência do conhecimento, buscaremos identificar onde ele é criado e desenvolvido dentro das organizações.

3) Na sua empresa, os funcionários têm acesso ao conhecimento por meio de:

| Relatório e memorandos escritos | | <i>1 D Tot</i> | | <i>2 Disc.</i> | | <i>3 Ind</i> | | <i>4 Conc</i> | | <i>5 C Tot</i> | |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------|----------------|----------|--------------|----------|---------------|----------|----------------|----------|
| Empresas | Entrev. | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | 1 | 6% | 4 | 22% | 11 | 61% | 2 | 11% |
| Café Guarani | 10 | 1 | 10% | 3 | 30% | 1 | 10% | 4 | 40% | 1 | 10% |
| Pan. La Maison | 8 | 2 | 25% | 1 | 13% | 2 | 25% | 3 | 38% | | 0% |
| A Construtora | 10 | | 0% | | 0% | 1 | 10% | 9 | 90% | | 0% |

Tabela 12 – Relatórios e memorandos escritos.

Fonte: Elaborada pelo autor

Nas empresas Camilo Alimentos e A Construtora é de 70 a 90% o acesso ao conhecimento por meio de relatórios e memorandos, nas quais se encontram informações sobre a organização. Na Café Guarani e na Panificadora La Maison, no entanto, fica entre 38 e 50% este tipo de mecanismo de transferência, o que precisa ser melhor trabalhado, a fim de se aplicar a transferência do conhecimento tácito para o explícito e disseminar este último na organização.

| Manuais de instruções | | 1 D Tot | | 2 Disc | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|-----------------------|---------|---------|-----|--------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | 2 | 11% | 5 | 28% | 8 | 44% | 3 | 17% |
| Café Guarani | 10 | 1 | 10% | 3 | 30% | 2 | 20% | 3 | 30% | 1 | 10% |
| Pan. La Maison | 8 | 1 | 13% | 3 | 38% | | 0% | 4 | 50% | | 0% |
| A Construtora | 10 | | 0% | 3 | 30% | 3 | 30% | 4 | 40% | | 0% |

Tabela 13 – Manuais de instruções.

Fonte: Elaborada pelo autor

Para 50 % dos entrevistados, identificam o manual como uma fonte de conhecimento; 20% são indiferentes e os outros 30% discordam. Esses dados revelam que os manuais devem ser distribuídos em todos os níveis hierárquicos para a aquisição de conhecimento.

| Internet | | 1 D Tot | | 2 Disc | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|------------------|---------|---------|-----|--------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | 6 | 33% | 2 | 11% | 9 | 50% | 1 | 6% |
| Café Guarani | 10 | 2 | 20% | 2 | 20% | 3 | 30% | 2 | 20% | 1 | 10% |
| Pan. La Maison | 8 | 2 | 25% | 1 | 13% | 1 | 13% | 4 | 50% | | 0% |
| A Construtora | 10 | | 0% | | 0% | 3 | 30% | 5 | 50% | 2 | 20% |

Tabela 14 – Internet

Fonte: Elaborada pelo autor

A Internet é um meio ainda não identificado de aquisição de conhecimento para 30 a 40% dos entrevistados das empresas: Camilo Alimentos, Café Guarani e Panificadora La Maison. Esse fato é compreensível em se tratando de empresas desse tipo, que trabalham diretamente com o atendimento ao público, e é onde buscam informações sobre seus produtos. Para A Construtora o índice de concordância ficou em 70%, pois ela depende da Internet principalmente para a atualização de seus produtos.

| Intranet | | 1 D Tot | | 2 Disc | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|------------------|---------|---------|-----|--------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | 7 | 39% | 8 | 44% | 3 | 17% | | 0% |
| Café Guarani | 10 | 4 | 40% | 1 | 10% | 3 | 30% | 2 | 20% | | 0% |
| Pan. La Maison | 8 | 2 | 25% | 2 | 25% | 2 | 25% | 2 | 25% | | 0% |
| A Construtora | 10 | | 0% | | 0% | 5 | 50% | 3 | 30% | 2 | 20% |

Tabela 15 – Intranet

Fonte: Elaborada pelo autor

A Intranet ainda é uma ferramenta pouco conhecida pelas empresas pesquisadas. Somente A Construtora a utiliza e é de vital importância, principalmente na comunicação de reposição e entrega de mercadorias, que é a base da estratégia da empresa. A Camilo Alimentos precisa descobrir a intranet como ferramenta, ainda mais que ela possui uma filial a 250Km da matriz. As demais não têm porte para tanto.

| Reuniões formais | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|------------------|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|------|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | | 0% | 4 | 22% | 6 | 33% | 8 | 44% |
| Café Guarani | 10 | 1 | 10% | 1 | 10% | 3 | 30% | 4 | 40% | 1 | 10% |
| Pan. La Maison | 8 | | 0% | 1 | 13% | | 0% | 6 | 75% | 1 | 13% |
| A Construtora | 10 | | 0% | | 0% | | 0% | 10 | 100% | | 0% |

Tabela 16 – Reuniões formais

Fonte: Elaborada pelo autor

As reuniões formais, portanto, são importantes meios de transferência de informações, utilizadas por todas as empresas pesquisadas. Reuniões que ocorrem com participação das pessoas estratégicas para a empresa, acontecem também nos departamentos; quando são transmitidas as metas para cada setor, determinadas pela organização.

4) Na sua empresa, os funcionários adquirem o conhecimento por meio de:

| Escola e universidades, por conta própria. | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|--|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | | 0% | 1 | 6% | 17 | 94% | | 0% |
| Café Guarani | 10 | 1 | 10% | | 0% | 2 | 20% | 7 | 70% | | 0% |
| Pan. La Maison | 8 | 1 | 13% | 4 | 50% | 1 | 13% | 1 | 13% | 1 | 13% |
| A Construtora | 10 | 1 | 10% | 1 | 10% | 4 | 40% | 2 | 20% | 2 | 20% |

Tabela 17 – Escolas e universidades por conta própria.

Fonte: Elaborada pelo autor

Entre 70 e 94% das empresas Camilo Alimentos e Café Guarani concordam com a afirmativa, o que não ocorre com a Panificadora La Maison e A Construtora que o índice ficou entre 26 e 40%. Trata-se, portanto, de outro ponto divergente entre os entrevistados, à semelhança do que

encontramos na primeira afirmativa da segunda questão. É necessário que as empresas deixem explícita a questão da escolaridade e sua importância para a organização.

| Treinamentos na empresa | | <i>1 D Tot</i> | | <i>2 Disc.</i> | | <i>3 Ind</i> | | <i>4 Conc</i> | | <i>5 C Tot</i> | |
|-------------------------|----------------|----------------|-----|----------------|-----|--------------|-----|---------------|-----|----------------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | 1 | 6% | 2 | 11% | 6 | 33% | 9 | 50% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | 3 | 30% | 1 | 10% | 6 | 60% | | 0% |
| Pan. La Maison | 8 | | 0% | | 0% | 1 | 13% | 4 | 50% | 3 | 38% |
| A Construtora | 10 | 1 | 10% | | 0% | 1 | 10% | 6 | 60% | 2 | 20% |

Tabela 18 – Treinamentos na empresa.

Fonte: Elaborada pelo autor

Os treinamentos realizados na empresa são vistos como um ponto forte na disseminação do conhecimento para mais de 60% dos entrevistados. Nesses momentos as pessoas podem trocar experiências entre si. Nas empresas pesquisadas, o treinamento é menos formal e mais direcionado.

| Treinamentos na Tarefa | | <i>1 D Tot</i> | | <i>2 Disc.</i> | | <i>3 Ind</i> | | <i>4 Conc</i> | | <i>5 C Tot</i> | |
|------------------------|----------------|----------------|----|----------------|-----|--------------|-----|---------------|-----|----------------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | | 0% | 2 | 11% | 11 | 61% | 5 | 28% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | 2 | 20% | 1 | 10% | 7 | 70% | | 0% |
| Pan. La Maison | 8 | | 0% | | 0% | 1 | 13% | 6 | 75% | 1 | 13% |
| A Construtora | 10 | | 0% | | 0% | 3 | 30% | 6 | 60% | 1 | 10% |

Tabela 19 – Treinamentos na tarefa.

Fonte: Elaborada pelo autor

Os treinamentos realizados visando à melhoria e aprimoramento dos funcionários em tarefas específicas é um dos pontos mais fortes de aquisição do conhecimento, para 70 a 90% dos entrevistados da pesquisa.

| Observando os mais experientes | | <i>1 D Tot</i> | | <i>2 Disc.</i> | | <i>3 Ind</i> | | <i>4 Conc</i> | | <i>5 C Tot</i> | |
|--------------------------------|----------------|----------------|----|----------------|-----|--------------|-----|---------------|-----|----------------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | | 0% | 4 | 22% | 11 | 61% | 3 | 17% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | 2 | 20% | 1 | 10% | 5 | 50% | 2 | 20% |
| Pan. La Maison | 8 | | 0% | 1 | 13% | 2 | 25% | 5 | 63% | | 0% |
| A Construtora | 10 | | 0% | | 0% | 2 | 20% | 6 | 60% | 2 | 20% |

Tabela 20 – Observando os mais experientes.

Fonte: Elaborada pelo autor

Observa-se que para 60 a 80% dos entrevistados, o funcionário aprende e desenvolve habilidades acompanhando, observando e estudando os mais experientes na realização das tarefas. Esse fato nos revela a existência de transferência de conhecimento tácito para explícito e depois para tácito novamente pelo método da observação.

| Suas próprias habilidades e criatividade | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|--|---------|---------|----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | 1 | 6% | | 0% | 11 | 61% | 6 | 33% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | | 0% | 3 | 30% | 6 | 60% | 1 | 10% |
| Pan. La Maison | 8 | | 0% | 1 | 13% | 1 | 13% | 5 | 63% | 1 | 13% |
| A Construtora | 10 | | 0% | 1 | 10% | 2 | 20% | 5 | 50% | 2 | 20% |

Tabela 21 – Suas próprias habilidades e criatividades.

Fonte: Elaborada pelo autor

Percebe-se que 70 a 90% dos entrevistados concordam que sua própria habilidade e criatividade são importantes fontes de conhecimento para a empresa. Revela-se, assim, o quão importante é incentivar os funcionários a utilizar seu conhecimento no desempenho das tarefas.

De acordo com a seção anterior, o conhecimento na empresa é fonte de vantagem competitiva. As respostas que seguem nos mostram como é trabalhado esse conhecimento e como se dá sua transferência dentro da organização.

5) Na sua empresa há um processo constante de melhora do conhecimento por meio de:

| Desenvolvimento de novas formas de comunicação | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|--|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | 2 | 11% | 2 | 11% | 11 | 61% | 3 | 17% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | 4 | 40% | 3 | 30% | 2 | 20% | 1 | 10% |
| Pan. La Maison | 8 | | 0% | 1 | 13% | 2 | 25% | 3 | 38% | 2 | 25% |
| A Construtora | 10 | 1 | 10% | 1 | 10% | 3 | 30% | 5 | 50% | | 0% |

Tabela 22 – Desenvolvimento de novas formas de comunicação.

Fonte: Elaborada pelo autor

Apenas a Café Guarani se mostra distante ficando em 30% seu índice de concordância com a afirmativa. As demais empresas mostram que investem na implantação de novas formas de

comunicação. Esse fato é importante porque mostra que as empresas familiares estão no caminho certo na busca pela inovação e melhoria contínua das formas de comunicação para manter o conhecimento como ponto de vantagem competitiva.

| Os funcionários visitam outras organizações. | | <i>1 D Tot</i> | | <i>2 Disc.</i> | | <i>3 Ind</i> | | <i>4 Conc</i> | | <i>5 C Tot</i> | |
|--|----------------|----------------|----------|----------------|----------|--------------|----------|---------------|----------|----------------|----------|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | 1 | 6% | 3 | 17% | 7 | 39% | 4 | 22% | 3 | 17% |
| Café Guarani | 10 | 2 | 20% | 5 | 50% | 1 | 10% | 2 | 20% | | 0% |
| Pan. La Maison | 8 | 2 | 25% | 2 | 25% | 2 | 25% | 2 | 25% | | 0% |
| A Construtora | 10 | | 0% | 2 | 20% | 3 | 30% | 5 | 50% | | 0% |

Tabela 23 – Os funcionários visitam outras organizações.

Fonte: Elaborada pelo autor

A visita a outras organizações não ocorre para 20% dos entrevistados da empresa Camilo Alimentos e A Construtora e de 50 a 70% dos entrevistados da Café Guarani e Panificadora La Maison o que as tornam destoantes nesta questão. Somente os níveis mais elevados da hierarquia e da linha sucessória costumam visitar outras empresas a fim de adquirir conhecimento.

| A empresa participa de feira e eventos técnicos e comerciais | | <i>1 D Tot</i> | | <i>2 Disc.</i> | | <i>3 Ind</i> | | <i>4 Conc</i> | | <i>5 C Tot</i> | |
|--|----------------|----------------|----------|----------------|----------|--------------|----------|---------------|----------|----------------|----------|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | 2 | 11% | 2 | 11% | 8 | 44% | 6 | 33% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | 2 | 20% | 3 | 30% | 5 | 50% | | 0% |
| Pan. La Maison | 8 | 1 | 13% | | 0% | | 0% | 4 | 50% | 3 | 38% |
| A Construtora | 10 | | 0% | 1 | 10% | 1 | 10% | 8 | 80% | | 0% |

Tabela 24 – A empresa participa de feiras e eventos técnicos e comerciais.

Fonte: Elaborada pelo autor

A participação em feiras e eventos é considerada para 50 a 80% dos entrevistados como um meio de melhora do conhecimento, pois nesses eventos tem-se acesso às inovações tecnológicas e à estratégia de seus concorrentes.

| Existem parcerias com outras empresas | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|---------------------------------------|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | 7 | 39% | 5 | 28% | 5 | 28% | 1 | 6% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | 4 | 40% | | 0% | 5 | 50% | 1 | 10% |
| Pan. La Maison | 8 | 1 | 13% | 4 | 50% | | 0% | 1 | 13% | 2 | 25% |
| A Construtora | 10 | 1 | 10% | | 0% | 3 | 30% | 6 | 60% | | 0% |

Tabela 25 – Existem parcerias com outras empresas.

Fonte: Elaborada pelo autor

Ainda que 10 a 60% dos entrevistados discordem. Para as pessoas que ocupam cargos estratégicos na empresa que são 40%, concordam que existe a parceria com outras empresas. Essas parcerias têm sido consideradas a solução para as empresas familiares pequenas, que enfrentam uma concorrência global. Por meio do auxílio mútuo, é possível enfrentar a concorrência de multinacionais que compram talentos e conhecimento no mercado.

| Existem investimentos em pesquisa e desenvolvimento | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|---|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | 2 | 11% | 3 | 17% | 10 | 56% | 3 | 17% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | 2 | 20% | | 0% | 7 | 70% | 1 | 10% |
| Pan. La Maison | 8 | 1 | 13% | 1 | 13% | 2 | 25% | 4 | 50% | | 0% |
| A Construtora | 10 | 1 | 10% | | 0% | 2 | 20% | 5 | 50% | 2 | 20% |

Tabela 26 – Existem investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Fonte: Elaborada pelo autor

De 50 a 80% dos entrevistados, concordam com a existência, na empresa, de investimento em pesquisa e desenvolvimento. Esse item é também de grande importância, dado que, conforme discutimos anteriormente, o conhecimento é um importante diferencial da empresa em relação às suas concorrentes.

| São promovidos encontros técnicos na comunidade empresarial | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|---|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | 3 | 17% | 3 | 17% | 12 | 67% | | 0% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | 2 | 20% | 4 | 40% | 4 | 40% | | 0% |
| Pan. La Maison | 8 | | 0% | 2 | 25% | 1 | 13% | 5 | 63% | | 0% |
| A Construtora | 10 | 1 | 10% | 3 | 30% | 1 | 10% | 5 | 50% | | 0% |

Tabela 27 – São promovidos encontros técnicos na comunidade empresarial.

Fonte: Elaborada pelo autor

Além da participação em feiras e eventos, de 40 a 65% dos entrevistados concordam com a participação em encontros técnicos. Nesses encontros as empresas têm acesso às novas tecnologias e a novas formas de execução do trabalho, além de troca de experiências com outras organizações.

6) O conhecimento é produto do uso da inteligência e o processo decisório deve incentivar isso na sua empresa:

| A estrutura é rígida | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|----------------------|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | | 0% | 4 | 22% | 14 | 78% | | 0% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | 4 | 40% | 1 | 10% | 4 | 40% | 1 | 10% |
| Pan. La Maison | 8 | 2 | 25% | 2 | 25% | 2 | 25% | 1 | 13% | 1 | 13% |
| A Construtora | 10 | | 0% | 4 | 40% | 4 | 40% | 1 | 10% | 1 | 10% |

Tabela 28 – A estrutura é rígida.

Fonte: Elaborada pelo autor

De acordo com a tabela acima a estrutura das empresas pesquisadas é rígida, pois o índice de indiferença a concordância ficou entre 10 e 80% para os entrevistados, o que dificulta o processo de transferência do conhecimento tácito para explícito. A família fundadora detém o poder e direciona a empresa por meio do que ela acredita ser o melhor, utilizando-se de seu conhecimento tácito.

| O processo decisório é centralizado no Patriarca | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|--|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | 5 | 28% | 5 | 28% | 7 | 39% | 1 | 6% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | 4 | 40% | 2 | 20% | 3 | 30% | 1 | 10% |
| Pan. La Maison | 8 | 1 | 13% | 4 | 50% | | 0% | 3 | 38% | | 0% |
| A Construtora | 10 | | 0% | 6 | 60% | 1 | 10% | 2 | 20% | 1 | 10% |

Tabela 29 – O conhecimento é o recurso mais importante para a empresa.

Fonte: Elaborada pelo autor

Os entrevistados se dividem quanto à centralização do processo decisório. Além do patriarca, outras pessoas da organização participam das decisões.

| As pessoas têm habilidade de expor suas idéias | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|--|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | 2 | 11% | 4 | 22% | 11 | 61% | 1 | 6% |
| Café Guarani | 10 | 1 | 10% | 1 | 10% | 2 | 20% | 6 | 60% | | 0% |
| Pan. La Maison | 8 | 1 | 13% | 1 | 13% | | 0% | 6 | 75% | | 0% |
| A Construtora | 10 | | 0% | 1 | 10% | 1 | 10% | 8 | 80% | | 0% |

Tabela 30 – As pessoas têm habilidade de expor suas idéias.

Fonte: Elaborada pelo autor

Por se tratar de empresas pequenas e com pouca hierarquia, há facilidade dos funcionários exporem suas idéias é o que afirmam 60 a 80% dos entrevistados. Contudo, percebe-se que, para algumas pessoas, ainda é difícil se expressar. Cabe às empresas, portanto, viabilizar e esclarecer o caminho de comunicação.

| Os funcionários mais conhecedores são mais valorizados | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|--|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | 1 | 6% | 4 | 22% | 4 | 22% | 7 | 39% | 2 | 11% |
| Café Guarani | 10 | 1 | 10% | | 0% | 1 | 10% | 6 | 60% | 2 | 20% |
| Pan. La Maison | 8 | | 0% | 4 | 50% | | 0% | 4 | 50% | | 0% |
| A Construtora | 10 | | 0% | 3 | 30% | 5 | 50% | 2 | 20% | | 0% |

Tabela 31 – Os funcionários mais conhecedores são mais valorizados.

Fonte: Elaborada pelo autor

Para os entrevistados da Camilo Alimentos, Café Guarani e Panificadora La Maison num total de 50 a 80%, o maior nível de conhecimento dos funcionários garante a eles uma maior valorização. Se o funcionário tem mais experiência ou conhecimento prático sobre o negócio da empresa, conseqüentemente ele é mais valorizado. O que é destoante na A Construtora onde apenas 20% concordam.

| Os problemas são discutidos em grupos | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|---------------------------------------|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | | 0% | 4 | 22% | 2 | 11% | 8 | 44% | 4 | 22% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | 2 | 20% | 2 | 20% | 5 | 50% | 1 | 10% |
| Pan. La Maison | 8 | 1 | 13% | 2 | 25% | 1 | 13% | 4 | 50% | | 0% |
| A Construtora | 10 | | 0% | 2 | 20% | 1 | 10% | 6 | 60% | 1 | 10% |

Tabela 32 – Os problemas são discutidos em grupos.

Fonte: Elaborada pelo autor

De acordo com 50 a 70% dos entrevistados, os problemas são discutidos em grupos, o que confirma a importância das reuniões formais nas empresas pesquisadas. É nesses momentos que os empregados têm maior acesso ao conhecimento. Tendo em vista o fato que nas empresas familiares o baixo grau de hierarquia facilita esses encontros, propiciando uma maior agilidade dos processos.

| A cultura da empresa não facilita a transferência de conhecimento | | 1 D Tot | | 2 Disc. | | 3 Ind | | 4 Conc | | 5 C Tot | |
|---|---------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|---------|-----|
| Empresas | Entrev. | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Camilo Alimentos | 18 | 3 | 17% | 1 | 6% | 9 | 50% | 5 | 28% | | 0% |
| Café Guarani | 10 | | 0% | 4 | 40% | 2 | 20% | 1 | 10% | 3 | 30% |
| Pan. La Maison | 8 | | 0% | 6 | 75% | 2 | 25% | | 0% | | 0% |
| A Construtora | 10 | | 0% | 3 | 30% | 3 | 30% | 3 | 30% | 1 | 10% |

Tabela 33 – A cultura da empresa não facilita a transferência de conhecimento.

Fonte: Elaborada pelo autor

Para 50% dos entrevistados da Camilo Alimentos são indiferentes, porque eles já fazem a transferência do conhecimento tácito para o explícito por meios intencionais (como veremos adiante). Contudo, para as outras três empresas, a cultura não dificulta a transferência de conhecimento, e assim o conhecimento tácito pode ser transformado em explícito e disseminado na organização. O que torna conflitante quando questionados sobre a estrutura ser rígida, e o índice de concordância ficou entre 10 e 80%.

4.3 ANÁLISE DAS PERGUNTAS ABERTAS

Passaremos agora para a análise das perguntas abertas do questionário aplicado às empresas. Em seguida, confrontando-se as respostas buscar-se-á chegar a algumas conclusões.

1) O que você considera importante para que a sua empresa seja mais competitiva?

Buscar-se-á por intermédio desta pergunta descobrir quais fatores da empresa os entrevistados consideram mais importantes em relação à competitividade enfrentada pela mesma.

Camilo Alimentos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|-----------------------------------|--------------------|--------|
| Trabalho em equipe | 4 | 14,81% |
| Transferência de conhecimento | 3 | 11,11% |
| Preço Baixo | 1 | 3,70% |
| Bom atendimento | 6 | 22,22% |
| Qualidade | 3 | 11,11% |
| Diferencial de produto | 1 | 3,70% |
| Aumentar o <i>mix</i> de produtos | 1 | 3,70% |
| Estudar o concorrente | 1 | 3,70% |
| Investimento em tecnologia | 3 | 11,11% |
| Autonomia para funcionário | 1 | 3,70% |
| Investimento no pessoal | 3 | 11,11% |

Café Guarani de Barretos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|---------------------------|--------------------|--------|
| Qualidade | 2 | 12,50% |
| Bom atendimento | 2 | 12,50% |
| Incentivar o funcionário | 1 | 6,25% |
| Preço | 1 | 6,25% |
| Máquinas modernas | 2 | 12,50% |
| Seriedade | 1 | 6,25% |
| Bastante conhecimento | 2 | 12,50% |
| Pesquisa | 1 | 6,25% |
| Interagir com a sociedade | 2 | 12,50% |
| Comunicação | 1 | 6,25% |
| Foco no cliente | 1 | 6,25% |

Panificadora La Maison

| Conteúdo | Representatividade | % |
|------------------------|--------------------|--------|
| Recursos Financeiros | 2 | 9,52% |
| Atendimento | 1 | 4,76% |
| Logística | 1 | 4,76% |
| Inovação | 3 | 14,29% |
| Estudar o mercado | 2 | 9,52% |
| Produtos diferenciados | 2 | 9,52% |
| Conhecimento | 4 | 19,05% |
| Propaganda e marketing | 1 | 4,76% |
| Preço baixo | 1 | 4,76% |
| Treinar funcionários | 4 | 19,04% |

A Construtora Materiais para Construção

| Conteúdo | Representatividade | % |
|-------------------------|--------------------|--------|
| Conhecimento | 4 | 23,53% |
| Tecnologia | 1 | 5,88% |
| Comunicação | 1 | 5,88% |
| Integração funcionários | 2 | 11,76% |
| Acompanhar o mercado | 2 | 11,76% |
| Atendimento | 3 | 17,65% |
| Qualidade dos Produtos | 2 | 11,76% |
| Preço | 2 | 11,76% |

Apesar da grande diversificação das respostas, em todas as empresas a questão do conhecimento teve uma ênfase baixa em torno de 20%. A Panificadora La Maison, no entanto, revela um comportamento conflitante com aquele apresentado nas respostas às perguntas fechadas. A Construtora, por outro lado, foi bastante coerente em suas respostas.

Identificaremos com a próxima questão qual a percepção que os entrevistados têm em relação ao conhecimento em comparação a uma empresa não-familiar.

2) As empresas não-familiares possuem mais conhecimento?

Camilo Alimentos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|---|--------------------|-----|
| Não | 12 | 60% |
| Sim | 5 | 25% |
| Depende do nível de conhecimento dos Funcionários | 3 | 15% |

Café Guarani de Barretos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|--------------------|--------------------|-----|
| Não | 2 | 20% |
| Sim | 6 | 60% |
| Depende do gerente | 1 | 10% |
| Igual | 1 | 10% |

Panificadora La Maison

| Conteúdo | Representatividade | % |
|---|--------------------|-----|
| Não | 2 | 25% |
| Sim | 2 | 25% |
| Depende do grau de instrução dos Funcionários | 4 | 50% |

A Construtora Materiais para Construção

| Conteúdo | Representatividade | % |
|-------------|--------------------|-----|
| Com certeza | 5 | 50% |
| Discordo | 5 | 50% |

Entre 50 e 60% dos entrevistados da Camilo Alimentos e de A Construtora forma contra a idéia que as empresas não-familiares possuem mais conhecimento. Provavelmente, isso se deve ao fato

de que a Camilo Alimentos já se encontra em uma fase na qual o conhecimento é abundante e disseminado na organização, e A Construtora esta começando a identificar a importância do conhecimento na empresa. As demais, devido ao seu pequeno porte, ainda não conseguem buscar este conhecimento, daí o seu alto índice de concordância com a pergunta.

Em relação à superação das empresas familiares quanto ao quesito de se ter menos conhecimento do que uma não-familiar os entrevistados apontaram as seguintes alternativas.

3) Como a empresa familiar pode superar esta questão?

Camilo Alimentos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|------------------------------------|--------------------|--------|
| Descentralizando poder | 1 | 4,76% |
| Investindo no funcionário | 10 | 47,62% |
| Tendo funcionário com conhecimento | 2 | 9,52% |
| Investindo em Tecnologia | 1 | 4,76% |
| Contratando mais pessoas | 2 | 9,52% |
| Separando a família dos negócios | 3 | 14,29% |
| Investindo na empresa | 1 | 4,76% |
| Discutindo idéias | 1 | 4,76% |

Café Guarani de Barretos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|---------------------------------------|--------------------|--------|
| Atualizando conhecimento | 4 | 36,36% |
| Valorizando funcionário | 1 | 9,09% |
| Organizando a empresa | 2 | 18,18% |
| Pagando faculdade para funcionário | 1 | 9,09% |
| Compartilhando o conhecimento | 2 | 18,18% |
| Contratando mão-de-obra especializada | 1 | 9,09% |

Panificadora La Maison

| Conteúdo | Representatividade | % |
|--|--------------------|--------|
| Tendo liderança | 1 | 6,67% |
| Tendo união | 1 | 6,67% |
| Profissionalismo | 1 | 6,67% |
| Tendo e buscando conhecimento | 7 | 46,67% |
| Treinamentos | 4 | 26,67% |
| Qualificando do patriarca aos funcionários | 1 | 6,67% |

A Construtora Materiais para Construção

| Conteúdo | Representatividade | % |
|---------------------------|--------------------|--------|
| Contratando profissionais | 4 | 40,00% |
| Dividindo o conhecimento | 1 | 10,00% |
| Cursos | 1 | 10,00% |
| Trabalhando mais | 2 | 20,00% |
| Não sabe | 2 | 20,00% |

Após análise das tabelas, podemos destacar que todas as empresas sabem como superar a falta de conhecimento: contratando funcionários qualificados, investindo em treinamentos para os funcionários, disseminando o conhecimento na organização, entre outros. Acreditamos que essa seja uma questão de extrema importância para que as empresas familiares possam crescer e superar as não-familiares. É preciso superar a falta de conhecimento, o qual deve, ainda, ser constantemente renovado e disseminado.

Buscar-se-á identificar as diferenças segundo os entrevistados no processo de transferência de conhecimento entre a empresa familiar e a não-familiar. O que será de vital importância na busca pela profissionalização.

4) Quais as principais diferenças na questão da transferência de conhecimento entre a sua empresa e uma não-familiar?

Camilo Alimentos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|---|--------------------|--------|
| Distância entre diretores/colaboradores | 2 | 9,52% |
| Familiar é mais rígido | 5 | 23,81% |
| Poucos funcionários | 1 | 4,76% |
| Pagando faculdade para funcionário | 1 | 4,76% |
| Democracia | 1 | 4,76% |
| Melhores treinamentos na não familiar | 1 | 4,76% |
| Não sabe | 2 | 9,52% |
| Capacitando funcionários | 3 | 14,29% |
| O conhecimento é passado na hierarquia | 2 | 9,52% |
| Poder de decisão | 1 | 4,76% |
| Não familiar, medo de perder emprego | 2 | 9,52% |

Café Guarani de Barretos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|---|--------------------|--------|
| Pensamento diferente das pessoas | 1 | 9,09% |
| Familiar tem mais tempo de convívio | 1 | 9,09% |
| Troca mais conhecimento | 1 | 9,09% |
| Incentivando o funcionário | 1 | 9,09% |
| A transferência de geração para geração | 2 | 18,18% |
| Maior confiança empresa familiar | 1 | 9,09% |
| Centralização do conhecimento | 2 | 18,18% |
| Não familiar mais de um gestor | 1 | 9,09% |
| Tem mais tradição | 1 | 9,09% |

Panificadora La Maison

| Conteúdo | Representatividade | % |
|---|--------------------|--------|
| Na familiar tem mais união e autonomia | 2 | 20,00% |
| Há confusão entre família e negócios | 1 | 10,00% |
| Falta conhecimento técnico na familiar | 2 | 20,00% |
| Empresa familiar há confiança um no outro | 2 | 20,00% |
| O gerenciamento é centralizado | 1 | 10,00% |
| O conhecimento é passado formalmente | 2 | 20,00% |

A Construtora Materiais para Construção

| Conteúdo | Representatividade | % |
|---------------------------|--------------------|--------|
| Centralização de decisões | 2 | 20,00% |
| Estrutura formal | 3 | 30,00% |
| Nenhuma | 1 | 10,00% |
| Não sabe | 2 | 20,00% |
| Poucas pessoas | 1 | 10,00% |
| Pesquisa | 1 | 10,00% |

Entre a variedade de respostas podemos destacar a estrutura rígida, centralização de poder, entre outras de uma empresa familiar. Mas também há fatores positivos, como a baixa hierarquização, que facilita o processo de transferência de conhecimento, contudo precisa ser incentivado a inter-relação entre as pessoas.

Utilizando o modelo de Nonaka e Takeuchi procuramos identificar nas empresas familiares, qual etapa da criação do conhecimento ela se enquadraria.

5) Dentro do modelo de Nonaka, como sua empresa se enquadraria?³

Camilo Alimentos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|----------------|--------------------|--------|
| Socialização | 2 | 11,12% |
| Externalização | 16 | 88,90% |

Café Guarani de Barretos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|----------------|--------------------|--------|
| Socialização | 9 | 90,00% |
| Externalização | 1 | 10,00% |

³ Nessa questão, foi apresentado ao entrevistado o modelo de Nonaka e Takeuchi (reproduzido na página 53 deste trabalho) para que o respondente baseasse nele sua resposta.

Panificadora La Maison

| Conteúdo | Representatividade | % |
|-----------------|---------------------------|----------|
| Socialização | 7 | 87,50% |
| Internalização | 1 | 12,50% |

A Construtora Materiais para Construção

| Conteúdo | Representatividade | % |
|-----------------|---------------------------|----------|
| Socialização | 8 | 72,72% |
| Externalização | 1 | 18,18% |
| Internalização | 1 | 9,09% |

Conforme tem sido constatado ao longo deste trabalho, a empresa Camilo Alimentos, vem transferindo o conhecimento tácito para explícito. Nas outras empresas ainda é em torno de 80 a 90% a incidência do conhecimento tácito. Esse dado as deixa em desvantagem no mercado, porque se tornam dependentes do detentor deste conhecimento, que não pode deixar a empresa sem prejuízo desta.

Cabe a essas organizações iniciar o processo de transferência do conhecimento tácito para explícito, utilizando-se ferramentas tais como: manuais, treinamentos, reuniões, entre outros. Essa ação é importante para que não percam a vantagem competitiva gerada pelo conhecimento.

Partindo da hipótese de se haver pouco conhecimento explícito na empresa familiar, a seguinte pergunta tem por objetivo investigar se os entrevistados entendem o conhecimento tácito sendo o mais adequado para sua empresa.

6) Você considera que o conhecimento tácito é mais adequado para seu tipo de empresa?

Camilo Alimentos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|-------------------------------------|--------------------|--------|
| Não | 15 | 78,94% |
| Sim | 1 | 5,26% |
| Todos conhecimentos são importantes | 1 | 15,78% |

Café Guarani de Barretos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|----------|--------------------|--------|
| Não | 2 | 20,00% |
| Sim | 8 | 80,00% |

Panificadora La Maison

| Conteúdo | Representatividade | % |
|---------------------|--------------------|--------|
| Não | 1 | 12,50% |
| Sim | 5 | 62,50% |
| Depende da situação | 2 | 25,00% |

A Construtora Materiais para Construção

| Conteúdo | Representatividade | % |
|----------|--------------------|--------|
| Não | 4 | 40,00% |
| Sim | 6 | 60,00% |

Por meio dessas respostas, mais uma vez se percebe que a Camilo Alimentos já está em um estágio bastante avançado da transferência do conhecimento, pois para 80% dos entrevistados discordam da pergunta. Nas outras empresas, no entanto, visualiza-se ainda o conhecimento tácito como o mais importante. Conforme afirmamos, essas organizações familiares precisam se

conscientizar a respeito das vantagens de se ter conhecimento explícito em maior quantidade na organização, pois é esse tipo de conhecimento que trará padronização e deixará a empresa sempre preparada para trabalhar com a falta de funcionários que detenham o conhecimento tácito.

Outro fator relevante, identificado principalmente nas respostas dos entrevistados da empresa A Construtora, é que 60% já conseguem visualizar o conhecimento tácito como não sendo o melhor para a empresa. Esse é o caminho que deve ser seguido para a implantação da transformação de conhecimento tácito em explícito, o que poderá conduzir a empresa ao sucesso no futuro.

A sétima pergunta tem por objetivo descobrir se para os entrevistados as empresas familiares podem ser comparadas à não-familiares quanto a sua gestão.

7) Empresas familiares têm um perfil gerencial que não pode ser comparado com empresas não-familiares?

Camilo Alimentos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|-----------------|---------------------------|----------|
| Não | 12 | 60,00% |
| Sim | 3 | 15,00% |
| Depende | 5 | 25,00% |

Café Guarani de Barretos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|----------------------------|---------------------------|----------|
| Não | 4 | 40,00% |
| Sim | 5 | 50,00% |
| As decisões são diferentes | 1 | 10,00% |

Panificadora La Maison

| Conteúdo | Representatividade | % |
|---------------------|--------------------|--------|
| Não | 2 | 25,00% |
| Sim | 5 | 62,50% |
| Depende da situação | 1 | 12,50% |

A Construtora Materiais para Construção

| Conteúdo | Representatividade | % |
|----------------------|--------------------|--------|
| Não | 5 | 50,00% |
| Sim | 4 | 40,00% |
| O perfil é diferente | 1 | 10,00% |

É interessante notar que na Camilo Alimentos e A Construtora para 50 a 60% dos entrevistados se pode comparar a gestão de uma empresa familiar à de uma empresa não-familiar, é que elas já processam ou estão em vias de iniciar o processo de transferência do conhecimento tácito para o explícito. Esse dado reforça a idéia segundo a qual a comunicação é de fundamental importância para a profissionalização da gestão de uma empresa familiar.

Na Café Guarani e Panificadora La Maison, muitas das decisões ainda são tomadas levando-se em consideração seus modelos empírico-práticos no mercado em que atuam. A ausência (ou deficiência) de transferência do conhecimento tácito para explícito está ligada, portanto, à sua dificuldade de profissionalizar sua gestão.

A sucessão familiar, quando realizada corretamente pode determinar o sucesso da empresa, o trabalho que tem como tema conhecimento não poderia deixar de tratar este assunto, portanto, a próxima pergunta refere-se a transferência do conhecimento dentro da linha sucessória da empresa.

8) O conhecimento gerencial e operacional é transferido por herança, dentro da linha sucessória?

Camilo Alimentos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|-----------------|--------------------|--------|
| Não | 8 | 34,78% |
| Sim | 12 | 52,17% |
| São aprimorados | 2 | 8,70% |
| Algumas coisas | 1 | 4,35% |

Café Guarani de Barretos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|-------------------------------------|--------------------|--------|
| Não | 5 | 38,46% |
| Sim | 5 | 38,46% |
| Mais novos, mais conhecimento | 1 | 7,69% |
| Existem exceções | 1 | 7,69% |
| A sucessão pode dar certo ou errado | 1 | 7,69% |

Panificadora La Maison

| Conteúdo | Representatividade | % |
|---------------------|--------------------|--------|
| Não | 1 | 12,50% |
| Sim | 5 | 62,50% |
| Depende da situação | 2 | 25,00% |

A Construtora Materiais para Construção

| Conteúdo | Representatividade | % |
|----------------------------|--------------------|--------|
| Não | 5 | 50,00% |
| Sim | 3 | 30,00% |
| Depende o perfil da pessoa | 1 | 10,00% |
| Não sabe | 1 | 10,00% |

Os valores apresentados indicam um equilíbrio quanto o conhecimento ser transferido aos sucessores, e, percebe-se que outras possibilidades também são apontadas, como: perfil, existem exceções, o mais novo tem mais conhecimento. Essa dúvida em relação ao montante de

conhecimento transferido por herança pode levar a realização de trabalhos investigativos desse processo.

Em todas as empresas pesquisadas encontramos o proprietário presente no dia-a-dia, assim ele estando presente diariamente seria ele, o único responsável pelo sucesso da empresa.

9) O dono é o único conhecedor do negócio e responsável pelo seu sucesso?

Camilo Alimentos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|--------------------|--------------------|--------|
| Não | 18 | 78,26% |
| Sucesso é de todos | 5 | 21,74% |

Café Guarani de Barretos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|--------------------------------|--------------------|--------|
| Não | 10 | 66,67% |
| Depende de todos funcionários | 2 | 13,33% |
| Toda a família | 1 | 6,67% |
| O conhecimento é compartilhado | 2 | 13,34% |

Panificadora La Maison

| Conteúdo | Representatividade | % |
|-------------------------------------|--------------------|--------|
| Não | 2 | 20,00% |
| A equipe é responsável pelo sucesso | 5 | 50,00% |
| O conhecimento é compartilhado | 3 | 30,00% |

A Construtora Materiais para Construção

| Conteúdo | Representatividade | % |
|----------|--------------------|---------|
| Não | 10 | 100,00% |

Observa-se que para todas as empresas o dono não é o único responsável pelo sucesso da empresa, é apontado como o sucesso sendo da equipe. Percebe-se também que Café Guarani e a Panificadora La Maison apontam o compartilhamento do conhecimento como fator para levar a empresa ao sucesso.

Nesta última pergunta buscamos identificar pontos semelhantes trabalhados pelas empresas, quanto à competitividade enfrentada por elas.

10) Como sua empresa trabalha com a questão da competitividade?

Camilo Alimentos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|----------------------------------|--------------------|--------|
| Pesquisa os concorrentes | 3 | 13,64% |
| Investir em treinamento | 2 | 9,10% |
| Investindo em equipamento | 1 | 4,55% |
| Qualidade do produto | 3 | 13,64% |
| Aumentando <i>mix</i> de produto | 3 | 13,64% |
| Preço baixo | 4 | 18,18% |
| Marketing | 2 | 9,09% |
| Investimento em tecnologia | 1 | 4,55% |
| Atendimento ao cliente | 3 | 13,64% |

Café Guarani de Barretos

| Conteúdo | Representatividade | % |
|---------------------------|--------------------|--------|
| Preço Baixo | 1 | 6,67% |
| Valorização do produto | 2 | 13,33% |
| Marketing | 2 | 13,33% |
| Promoções | 2 | 13,33% |
| Melhoria contínua | 1 | 6,67% |
| Aumentando o conhecimento | 2 | 13,33% |
| Diminuição de conflitos | 1 | 6,67% |
| Criatividade | 1 | 6,67% |
| Valorização do cliente | 2 | 13,33% |
| Não sabe | 1 | 6,67% |

Panificadora La Maison

| Conteúdo | Representatividade | % |
|----------------------------|--------------------|--------|
| De forma ética | 1 | 8,33% |
| Bom Atendimento | 2 | 16,66% |
| Com diferencial de mercado | 2 | 16,67% |
| Não sabe | 1 | 8,33% |
| Qualidade | 3 | 25,00% |
| Marketing | 1 | 8,33% |
| Higiene | 1 | 8,33% |
| Organização | 1 | 8,33% |

A Construtora Materiais para Construção

| Conteúdo | Representatividade | % |
|------------------------------|--------------------|--------|
| Mais tecnologia | 1 | 6,25% |
| Investimento em conhecimento | 3 | 18,75% |
| Valorização das pessoas | 1 | 6,25% |
| Valorização dos clientes | 4 | 25,00% |
| Análise dos concorrentes | 3 | 18,75% |
| Preços | 1 | 6,25% |
| Qualidade | 2 | 12,50% |
| Propaganda | 1 | 6,25% |

Várias foram as respostas. Contudo, 20% dos entrevistados apontaram a importância dos investimentos no conhecimento e outros 20% no atendimento ao cliente. Reconhece-se, portanto, que o conhecimento é um ponto de vantagem competitiva para as empresas familiares pesquisadas, assim como a qualidade no atendimento ao cliente.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo este trabalho teve como intenção pesquisar o seguimento de empresas familiares e a gestão do conhecimento. O objetivo foi encontrar respostas para saber se o conhecimento é estratégico e identificar os mecanismos utilizados pela empresa para fazer a transferência do conhecimento tácito para explícito. Para responder a estas questões o problema apresentado foi: “O conhecimento em empresas familiares é considerado estratégico? Quais mecanismos são usados para a transferência do conhecimento tácito para explícito?”

A partir dos resultados das entrevistas e do referencial teórico, pode-se afirmar que todas as empresas pesquisadas reconhecem a importância do conhecimento dentro da organização, sabem que ele é estratégico e que é ponto de vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Estão, portanto, de acordo com Krogh et al (op. cit.), segundo os quais “a estratégia da empresa deve reconhecer o conhecimento como um fator importante”.

As empresas Café Guarani, Panificadora La Maison e A Construtora, entretanto, ainda não sabem como transformar o conhecimento tácito (abundante dentro da organização) em conhecimento explícito. Esse conhecimento poderia incorporar profissionalismo à administração familiar, pois deixaria de estar apenas nas pessoas da família ou nas que ocupam cargo de chefia, disseminando-se entre todos os colaboradores. Em uma empresa moderna de gestão altamente profissionalizada o que uma pessoa sabe, todas as outras também saberão.

Para superar estes desafios, a pesquisa apontou a existência, nas empresas familiares, de transferência do conhecimento, como a observação dos mais experientes, reuniões formais e treinamentos na empresa e na tarefa. Portanto, essas empresas já visualizam (em maior ou menor grau) que a inter-relação entre departamentos e empregados de todos os níveis hierárquicos é o modelo ideal para transferência do conhecimento dentro da organização.

Conforme se afirmou anteriormente, o caminho para a empresa familiar manter o conhecimento como vantagem competitiva é a transferência do conhecimento tácito para explícito e sua

disseminação dentro da organização, em todos os níveis hierárquicos e departamentos dentro da empresa.

Observa-se que a Camilo Alimentos está à frente das outras no quesito transferência do conhecimento tácito para explícito, pois já utiliza relatórios, manuais e memorandos para disseminar o conhecimento dentro da empresa. Além disso, incentiva-se na organização que todos relatem suas atividades a toda a empresa, por meio dos instrumentos citados.

As demais empresas pesquisadas no trabalho não conseguem ainda manter o conhecimento dentro da organização, perdendo muito de seus talentos para outras empresas. Apesar de sofrerem as conseqüências de não transferir o conhecimento tácito para explícito não conseguem identificar a vantagem de se ter o conhecimento explícito em abundância na organização, esse dado ficou evidente nas respostas dadas pelas referidas empresas para a sexta questão aberta do questionário.

Utilizando-se o modelo de Nonaka para identificar em qual estágio de transferência do conhecimento as empresas pesquisadas se encontram, percebeu-se que a Café Guarani, a Panificadora La Maison e A Construtora atualmente estão na etapa chamada de SOCIALIZAÇÃO (conhecimento tácito para tácito), na qual a disseminação do conhecimento ocorre por meio de observação dos mais experientes, na realização dos processos da organização.

Contudo, esse processo de transferência se restringe a observação e execução o que não contempla o modelo de sucesso, que é passar sistematicamente todo o conhecimento tácito para explícito, de forma que todos dentro da organização tenham acesso ao conhecimento dos processos necessários para a realização da tarefa.

Acredita-se que o ponto de sucesso da empresa familiar seja alcançar a etapa de EXTERNALIZAÇÃO (conhecimento tácito para explícito), na qual o conhecimento e as habilidades individuais são transformados em conceitos comuns.

A partir da observação dos processos na Camilo Alimentos, pode-se inferir que a empresa já se encontra na etapa de EXTERNALIZAÇÃO do modelo de Nonaka, pois 88% dos entrevistados, reconhecem na empresa essa transferência de conhecimento, apontando sua existência nas entrevistas. A disseminação do conhecimento na empresa ocorre por meio de relatórios e reuniões em grupo.

Provavelmente, as empresas Café Guarani, Panificadora La Maison e A Construtora têm grandes possibilidades de conseguir fazer a transferência do conhecimento tácito para o explícito devido ao baixo grau de hierarquia. Contudo, elas precisam trabalhar a formalização desta transferência. A partir desta pesquisa, concluímos que essa transferência formal pode ser estruturada por meio de relatórios, manuais, reuniões formais e treinamentos. A melhor forma de se executar a atividade com agilidade, diminuição de erros e rapidez nos processos é a disseminação do conhecimento por toda a organização, o que, aliado a estratégia da empresa, poderá conduzi-la ao sucesso.

Portanto, como às questões “O conhecimento em empresas familiares é considerado estratégico? Quais mecanismos são usados para a transferência do conhecimento tácito para explícito?”, pode-se afirmar que o conhecimento é estratégico para as empresas familiares pesquisadas. Os mecanismos utilizados para a transferência do conhecimento tácito para explícito são principalmente: reuniões formais e treinamentos na empresa e na tarefa. Contudo, deve-se unir a esses mecanismos as outras formas de disseminar o conhecimento na organização como: relatórios, manuais e memorandos.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa se realizou por meio do estudo de quatro casos de empresas familiares localizadas na cidade de Barretos (São Paulo). Essa limitação impede que generalizem os resultados obtidos por meio de ferramentas estatísticas. Contudo, os resultados da aplicação do questionário podem ser utilizados como ponto de reflexão para as demais organizações familiares que desejam identificar o conhecimento em sua empresa.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES

Espera-se que o desenvolvimento deste estudo tenha contribuído para confirmar a necessidade da realização de um maior aprofundamento sobre o tema, para que se obtenham contribuições para o meio acadêmico e o prático.

No entanto, é possível se afirmar que as empresas familiares pesquisadas devem buscar transformar o conhecimento tácito em explícito por meio dos mecanismos citados, assim como disseminá-lo na organização, a fim de não perderem o ponto de vantagem competitiva gerado pelo conhecimento.

Para uma continuidade ou aprofundamento deste trabalho, visto o tema ser imprescindível para toda e qualquer organização, sugere-se a escolha de um universo amostral maior, que englobe empresas familiares de diversas cidades e regiões do país, a fim de que se possam chegar a conclusões mais gerais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Antônio Carlos Rodrigues do, et. al. **Empresas familiares brasileiras**: Perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

BELLUZZO, Regina Célia. **Novas condutas de Gestão em Serviços de Informação**. Bauru: USC, 2003.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecon (Instituto Brasileiro de Educação Continuada), 1987.

BOYD, Jr.; Harper, W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

BULGACOV, Sandra Maria Valério. **O resgate do conhecimento**. Um estudo exploratório. Tese de Doutorado – Marília, Universidade Estadual Paulista, 1999.

CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação & Conhecimento**. Uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CONTADOR, José Celso et. al. **Gestão de Operações**. A gestão de produção a serviço da modernização da Empresa. São Paulo: Edgard Blucher, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: Por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

___ ; PRUSAK, Laurence **Conhecimento empresarial** Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DONAIRE, Denis. A utilização do estudo de caso como método de pesquisa na área de administração. Revista **IMES**, Ano XIV, nº40, Mai-Ago/1997.

DONNELEY, Robert G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. Junho de 1967. (Publicado originalmente na Harvard Business Review, 1964).

DRUCKER, Peter. **As novas realidades**. São Paulo: Pioneira, 1993.

___ Criatividade, arte e disciplina. **HSM management – informação e conhecimento para gestão empresarial**, Ano I, nº6, Jan/Fev 1998.

___ **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA, M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas 2000.

GARVIN, D. A. Managing to Learn: How Companies Can Turn Knowledge into Action; **Harvard Business Review**, 2000

GEYER, Magda. **Empresa familiar**. Disponível em www.geyerehlers.com.br (acesso em 09/2004).

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. Como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JACOBSEN, A. L. et. al. **Arquitetura da informação e suas implicações para a gestão organizacional**, disponível em www.informacaoesociedade.ufpb.br, (acesso em 1999)

KAO, John. Criatividade: arte e disciplina. **HSM Management – inovação e conhecimento para gestão empresarial**. Ano I, Nº 6, Jan/Fev de 1998.

KOTLER, Philip **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

KROGH, George Von. et. al. **Facilitando a gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KURTZMAN, Joel. **Líderes de idéias**. Reflexões sobre o futuro da administração. São Paulo: Futura, 1998.

LARANJA, Manuel; SIMÕES, Victor C.; FONTES, Margarida. **Inovação tecnológica**. Experiências das empresas portuguesas, Texto LDA, 1997.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira 1993.

MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (orgs), **Empresas familiares brasileiras**, São Paulo: Negócio 1999.

MATTAR , Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. Metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, J.F. **Os recursos infinitos**: Economia e conhecimento, disponível em www.teses.eps.ufsc.br. (acesso em 2000).

NEUBAUER, F. LANK, A. G. **The family business**. Its governance for sustainability. New York: Routledge, 1998.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de Conhecimento. **Harvard Business Review**, Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus 2000.

_ _ _ _ ; TAKEUCHI, Hirotaka, **Criação de conhecimento na empresa**. Como empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro Campus 1997.

_ _ _ _ ; ICHIJO, Kazuo; KROGH, Georg Von. **Facilitando a criação de conhecimento.** Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus 2000.

Revista Desafio 21 Gestão & Competitividade Recife, Março de 2002. Série “Empresa Familiar 1/4 Na Empresa, a Coisa é Diferente”.

RICCA, Domingos Neto. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo: Cl. A Cultural, 1998.

SANTANA, Sílvia Cristina Carvalho; SILVIA, Williane Carvalho e. A empresa familiar. **Revista FAETE**, Ano I Junho de 2004.

SERAFIM Filho, Pedro, **A gestão do conhecimento e a motivação nas organizações.** Disponível em <http://www.perspectivas.com.br/g8.htm> (acesso em 7/9/2002).

SELTIZ et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU/EDUSP, 1974.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina.** A dança das mudanças. Rio de Janeiro Campus, 1998.

SETZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. **IME – Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo.** Disponível em <http://www.ime.usp.br/~vwsetzer>. (acesso em 2005).

STEWART, Tomas A. **Capital intelectual.** A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA Filho, Jaime, **Gerenciando conhecimento.** Como a empresa pode usar a memória e a inteligência competitiva no desenvolvimento do negócio. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TERRA, Jose Cláudio C. **Gestão do conhecimento.** O grande desafio Empresarial. Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.

THUROW, Lester **O Futuro do Capitalismo**. Como as forças econômicas moldam o mundo de amanhã. Rio de Janeiro: Rocco 1997.

WHITTINGTON, Richard **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Planejamento e Método. Porto Alegre: Editora Bookman, 1998.

APÊNDICE A

Barretos, 7 de Novembro de 2005

Prezado(a) Senhor(a)

Sou aluno do programa de pós-graduação da área de alinhamento organizacional, do programa de mestrado em Administração da Universidade Paulista da cidade de São Paulo e venho pelo presente solicitar sua colaboração para minha dissertação de mestrado.

O projeto de pesquisa refere-se à Transferência do Conhecimento Tácito para Explícito em empresas familiares da cidade de Barretos. E sua empresa foi selecionada a partir da lista de empresas fornecida pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico da cidade de Barretos e por se tratar de uma empresa familiar objeto de estudo deste trabalho.

As perguntas apresentadas no questionário referem-se à forma como as organizações transferem o conhecimento. Portanto, a participação de pessoas de todos os setores e níveis hierárquicos da empresa se faz necessário, devido sua importância frente ao tema apresentado.

Gostaria de solicitar a presença do pesquisador durante as respostas ao questionário, devido se tratar de um tema que possa gerar dúvidas aos entrevistados.

Agradeço antecipadamente, tendo a certeza de que sua participação será fator primordial para o desenvolvimento do trabalho. Caso necessite de maiores informações coloco-me à disposição por intermédio do e-mail: leandro.ferreira@bol.com.br ou pelos telefones (17) 3322-1253 ou (17) 9706-1120

Atenciosamente,

Leandro de Oliveira Ferreira
Mestrando

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)