

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ÂNGELA PATRÍCIA LINARD CARNEIRO

**DIAGNOSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM
UMA EMPRESA FAMILIAR A PARTIR DE PRÁTICAS
DE GESTÃO ADMINISTRATIVA**

JOÃO PESSOA - PB
2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

ÂNGELA PATRÍCIA LINARD CARNEIRO

**DIAGNOSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM
UMA EMPRESA FAMILIAR A PARTIR DE PRÁTICAS
DE GESTÃO ADMINISTRATIVA**

Dissertação submetida à apreciação da banca examinadora do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão da Produção

Subárea: Tecnologia, Trabalho e Organização

Professora orientadora: Maria do Socorro Márcia Lopes Souto, Dr^a.

JOÃO PESSOA - PB
2008

C289d Carneiro, Ângela Patrícia Linard
Diagnostico da gestão do conhecimento em uma empresa
familiar a partir de práticas de gestão administrativa / Ângela
Patrícia Linard Carneiro - João Pessoa, 2008.

151 f. il.:

Orientador: Prof^a. Dr^a. Maria do Socorro Lopes Souto

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)
PPGEP / Centro de Tecnologia / Campus I / Universidade
Federal da Paraíba – UFPB.

1. Gestão do conhecimento 2. Empresa familiar 3. Práticas
gerenciais I.Título.

ÂNGELA PATRÍCIA LINARD CARNEIRO

**DIAGNOSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM
UMA EMPRESA FAMILIAR A PARTIR DE PRÁTICAS
DE GESTÃO ADMINISTRATIVA**

Dissertação julgada e aprovada em 22 de setembro de 2008, conferindo à sua autora o título de Mestre em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba.

Área de concentração: Gestão da Produção
Subárea: Tecnologia, Trabalho e Organização

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Maria do Socorro Márcia L. Souto, Dr^a.
Universidade Federal da Paraíba
Orientadora

Prof^a. Maria de Lourdes Barreto Gomes, Dr^a.
Universidade Federal da Paraíba
Examinadora

Prof^a. Sandra Leandro Pereira, Dr^a.
Universidade Federal da Paraíba
Examinadora

Dedico este trabalho à minha família, meu porto seguro.

Aos meus pais, pela educação que me proporcionam até hoje;

Aos meus irmãos, amigos incondicionais;

Ao meu esposo, pelo companheirismo e suporte;

E especialmente às minhas filhas, razão de minha vida.

AGRADECIMENTO

À Deus, que me permitiu concluir mais esta etapa da minha vida.

Ao Instituto Centec, pela oportunidade de crescimento, especialmente a Fran Holanda e José Façanha, grandes incentivadores.

Aos colegas de trabalho que colaboraram e me incentivaram sempre.

À empresa familiar, da qual faço parte, que me permitiu desenvolver este trabalho e contribuir para a sua continuidade, como é seu objetivo maior.

Às grandes amizades que fiz durante este curso, em especial Lise Alcântara Castelo e Elisabeth de Amorim Coelho, que sempre estiveram comigo nas horas dos risos e das angústias.

Às professoras Maria de Lourdes Barreto Gomes e Sandra Leandro Pereira pela participação na Banca Examinadora e pelas contribuições técnicas e científicas para a melhoria desta dissertação.

E de modo especial, agradeço à professora Maria do Socorro Márcia Lopes Souto, orientadora deste trabalho pelas críticas, cobranças, colaboração, acolhida e, principalmente pela paciência.

*“O ferro enferruja com a falta de uso;
A água estagnada perde sua pureza...
Da mesma forma, a falta de ação mina o vigor da mente”*

Leonardo Da Vinci

CARNEIRO, Ângela Patrícia Linard. **Diagnostico da gestão do conhecimento em uma empresa familiar a partir de práticas de gestão administrativa.** 2008. 153f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFPB, João Pessoa.

RESUMO

As modificações ocorridas ao longo do tempo no ambiente de negócio e principalmente nas práticas de gestão administrativas são reflexos das constantes inovações necessárias à evolução humana. Atualmente, a ênfase no capital financeiro cedeu espaço ao capital intelectual e percebeu-se a importância do conhecimento nas empresas como fonte de sustentabilidade e vantagem competitiva. Neste contexto, as empresas familiares, o mais antigo e predominante empreendimento em todo mundo, busca atualizar-se e gerir corretamente seus conhecimentos com vistas à perpetuação do negócio, seu maior objetivo. A idéia de posse, própria dessas empresas, modificou-se diante da atual era do conhecimento, sendo reconhecida a importância de explicitar socializando, registrando e disseminando o conhecimento existente em um único indivíduo por toda organização, independente de quem o detém, se o fundador, seus herdeiros, sucessores ou funcionários, transformando-o em capital intelectual e, portanto, propriedade da empresa. O objetivo deste trabalho é diagnosticar a gestão do conhecimento em uma empresa familiar a partir de práticas de gestão administrativa. Para alcançar este objetivo, foi realizado um estudo de caso em uma empresa familiar do setor metal mecânico localizada no sul do Estado do Ceará, sendo a pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e descritiva. Foram aplicadas como técnicas de coleta de dados a observação não participante, para conhecer as principais práticas de gestão empresarial adotadas pelos membros da família que trabalham na empresa, focalizando os papéis interpessoais, informacionais e decisoriais; e a entrevista estruturada, para destacar as práticas gerenciais adotadas na empresa, congruentes ou incongruentes à gestão do conhecimento. Para complementar a coleta dos dados, utilizou-se a pesquisa documental, no sentido de identificar os conhecimentos explícitos existentes na empresa. Como resultados da pesquisa, conclui-se que as principais práticas gerenciais adotadas, são voltadas para os seguintes papéis: alocar recursos, empreender, negociar e manter contatos. Outra constatação é que existem poucos conhecimentos explícitos na empresa pesquisada, sendo estes mal utilizados. E que as práticas de gestão administrativa adotadas pela empresa congruentes à gestão do conhecimento organizacional são: estratégia e alta administração, estrutura organizacional, cultura organizacional, políticas de recursos humanos e sistemas de informações e comunicações.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Empresa familiar. Práticas gerenciais.

CARNEIRO, Ângela Patrícia Linard. **Diagnose the administration of the knowledge in a family company starting from practices of administrative administration.** 2008. 153f. Dissertation (Production Engineering Master's Degree) – Production Engineering Post-graduation Program, UFPB, João Pessoa.

ABSTRACT

The changes occurred along the time in the business environment – specially in the practices of administrative management – resulted from the innovation needed for human evolution. Nowadays, the emphasis switched from the real capital to intellectual capital and knowledge became companies' main source of sustainability and competitive advantage. Within this context, family businesses – the oldest and predominant enterprise style – are self updating in order to guarantee their continuity through the correct management of their knowledge. The idea of ownership of intellectual capital evolved over time. Regardless of who has it (the founder, his heirs, successors or employees), one's knowledge should be spread throughout the organization, making it to become intellectual capital and, therefore, property of the company. The objective of this report is to diagnose the administration of the knowledge in a family company starting from practices of administrative administration, based in the ten papers proposed by Mintzberg (2008) and in the seven dimensions of the diagnosis modeled by Earth (2000). It was conducted a case study in a family industry of mechanical sector, located in the south of the State of Ceará. This study was performed in a qualitative, exploratory and descriptive way. They were applied techniques such as: data collection, non-participative observation and structured interviews. It was also performed documental search in order to identify the existent explicit knowledge's. As outcomes from this research, conclude that: the main adopted managerial practices are: resource allocation, allocate resources, undertake, negotiate and maintain contacts; that there are few and badly used explicit knowledge in the target company; and, that the majority of the administrative management practices adopted by the company are congruent to the organizational knowledge management.

Keywords: Knowledge management. Family business. Practices on administrative management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Tipos de conhecimentos	21
Quadro 2-	Papéis do executivo	38
Quadro 3-	Comparativo entre Mintzberg e autores que abordam os contatos.	40
Quadro 4-	Síntese entre abordagens funcionalistas	43
Quadro 5-	Regras básicas da administração de empresas familiares	60
Quadro 6-	Perfis dos líderes do sistema tridimensional	63
Quadro 7-	Vantagens e desvantagens das empresas familiares	76
Quadro 8-	Reflexos dos problemas da empresa familiar na gestão do conhecimento	88
Quadro 9-	Objetivos específicos com variáveis, indicadores e técnicas de coleta de dados	92
Quadro 10-	Práticas de gestão administrativa congruentes à gestão do conhecimento	133
Quadro 11-	Práticas de gestão administrativa incongruentes à gestão do conhecimento	134

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-	O processo gerencial <i>middle-up-down</i>	31
Figura 2-	Classificação dos textos clássicos sobre papéis do executivo	33
Figura 3-	Dimensões das práticas gerenciais para a gestão do conhecimento	48
Figura 4-	Modelo tridimensional e os públicos da empresa familiar	62
Figura 5-	Estrutura da governança familiar	65
Figura 6-	Assuntos básicos do conselho de família	66
Figura 7-	Organograma parcial da empresa pesquisada	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Porcentagem de tempo dedicado a cada papel: comparativo entre gestores	100
Tabela 2-	Comparativo de dedicação de tempo aos papéis propostos por Mintzberg	103
Tabela 3-	Tempo alocado aos setores de atuação dos gestores observados	103
Tabela 4-	Tempo disponibilizado pelo presidente a cada papel e em cada local de atuação	111
Tabela 5-	Tempo disponibilizado pelo gerente de produção a cada papel e em cada local de atuação	112
Tabela 6-	Tempo disponibilizado pelo gerente administrativo-financeiro a cada papel e em cada local de atuação	113
Tabela 7-	Porcentagens de tempo de utilização dos conhecimentos em cada local de atuação do presidente da empresa	115
Tabela 8-	Porcentagens de tempo de utilização dos conhecimentos em cada local de atuação do gerente de produção	116
Tabela 9-	Porcentagens de tempo de utilização dos conhecimentos em cada local de atuação do gerente administrativo-financeiro	117
Tabela 10-	Utilização dos conhecimentos tácitos e explícitos em cada papel dos gestores	118
Tabela 11-	Práticas de gestão administrativa congruentes com a gestão do conhecimento	132

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-	Distribuição dos respondentes por área de atuação na empresa	121
Gráfico 2-	Respostas dos entrevistados quanto à dimensão 1	122
Gráfico 3-	Respostas dos entrevistados quanto à dimensão 2	123
Gráfico 4-	Respostas dos entrevistados quanto à dimensão 3	125
Gráfico 5-	Respostas dos entrevistados quanto à dimensão 4	126
Gráfico 6-	Respostas dos entrevistados quanto à dimensão 5	127
Gráfico 7-	Respostas dos entrevistados quanto à dimensão 6	129
Gráfico 8-	Respostas dos entrevistados quanto à dimensão 7	131

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	12
1.1 Definição do problema	12
1.2 Justificativa	14
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Estruturação da pesquisa.....	16
2 - GESTÃO DO CONHECIMENTO	18
2.1 O conhecimento	18
2.2 Tipos de conhecimento	20
2.3 A gestão do conhecimento.....	24
2.4 O processo gerencial adequado à gestão do conhecimento.....	28
2.5 Práticas gerenciais	32
2.6 Modelos de diagnóstico da gestão do conhecimento.....	44
2.6.1 Diagnóstico da gestão do conhecimento segundo Bukowitz e Williams (2005).	44
2.6.2 Diagnóstico da gestão do conhecimento segundo Terra (2000).....	47
3 - A EMPRESA FAMILIAR.....	58
3.1 Conceituação	58
3.2 O modelo tridimensional.....	61
3.3 A importância dos conselhos na governança da empresa familiar	63
3.4 Os principais conflitos em uma empresa familiar	72
3.5 O processo sucessório	77
3.6 A gestão do conhecimento e a empresa familiar	84
4 - METODOLOGIA DA PESQUISA	90
4.1 Classificação da pesquisa	90
4.2 Delimitação da pesquisa.....	91
4.3 Descrição das variáveis e indicadores.....	92
4.4 Captação dos dados	94
4.5 Tratamento dos dados	96
5 - DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR METAL MECÂNICO A PARTIR DE PRÁTICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA	99
5.1 Caracterização da empresa objeto de estudo.....	99
5.2 Práticas de gestão empresarial.....	101
5.2.1 Papéis interpessoais	106
5.2.2 Papéis informacionais.....	107

5.2.3 Papéis decisoriais	109
5.3 Conhecimentos gerenciais.....	115
5.4 Práticas gerenciais congruentes ou não à gestão do conhecimento.....	121
5.5 Síntese integrativa.....	132
6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	135
6.1 Conclusões quanto aos objetivos da pesquisa	135
6.2 Recomendações a empresa objeto do estudo de caso	137
6.3 Recomendações a trabalhos futuros (acadêmicos)	138
REFERÊNCIAS	140
APÊNDICES	146

1 – INTRODUÇÃO

A humanidade vem ao longo dos tempos se modificando e se adequando a tudo que seja necessário a sua inovação constante, visando acompanhar a evolução do novo ambiente de negócios. Neste contexto as organizações se deparam com novas necessidades, colocando em questão os conceitos ou modelos administrativos tradicionais.

A ênfase no capital financeiro cedeu espaço ao capital intelectual, ou seja, percebeu-se a importância do conhecimento do trabalhador, e mais ainda, a importância do conhecimento na empresa como fonte de sustentabilidade e vantagem competitiva. Para que haja a perpetuação de uma empresa é necessário que a mesma administre o conhecimento nela desenvolvido, independente dos indivíduos que o detém. É neste contexto que todas as organizações estão inseridas, inclusive, as empresas familiares, o mais antigo e predominante empreendimento em todo o mundo.

Este trabalho aborda as práticas de gestão administrativa na perspectiva de diagnosticar a gestão do conhecimento em uma empresa familiar, tomada como estudo de caso, identificando quais são congruentes ou incongruentes à gestão do seu conhecimento. Neste capítulo apresenta-se o problema de pesquisa estudado, sua justificativa e os objetivos alcançados, finalizando com a estruturação da pesquisa.

1.1 Definição do problema

As empresas familiares, ou seja, empresas criadas, pertencentes ou geridas por membros de uma mesma família, representam um número significativamente grande em nosso cenário econômico. A economia brasileira está baseada em grandes grupos de organizações familiares, que de acordo com Leone (2005, p. 23), são “responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional”, assumindo posição de destaque na nossa economia.

Uma característica dessas empresas é a presença de um “dono”, que na maioria das vezes, principalmente em empresas de pequeno e médio porte, concentra grande parte das

atividades administrativas. Essa centralização fica internalizada em todos que formam a organização, inicialmente o fundador e posteriormente seus herdeiros assumem esse sentimento de posse inconscientemente, se apropriando dos conhecimentos e muitas vezes das funções que desempenham. Essas práticas gerenciais, na maioria das vezes, atrapalham a evolução e a sustentabilidade da empresa.

Esses dirigentes apoderam-se dos conhecimentos adquiridos em anos de desempenho da função, sentindo-se verdadeiros donos desse precioso bem. Eis que a gestão do conhecimento mostra a importância de explicitar socializando, registrando e disseminando o conhecimento existente em um único indivíduo por toda a organização, transformando-o em capital intelectual e, portanto, propriedade da empresa.

O maior objetivo das empresas familiares é a perpetuação do negócio, bem como a manutenção e ampliação do conhecimento existente, principalmente, quando há afastamento ou desligamento do seu fundador. Porém, essa perpetuação só é possível se a essência inicial for mantida, isto é, se os valores, culturas e conhecimentos forem preservados e repassados de geração em geração. É aí que reside o fundamental, na gestão desses bens, em práticas gerenciais que objetivem gerar novos conhecimentos, manter os que já existem e resgatar os que se perderam no decorrer do tempo.

Muitas empresas têm futuros promissores, com viabilidade confirmada, mas com o passar dos anos não conseguem gerenciar corretamente o capital intelectual que se formou. Isso é percebido quando um detentor de conhecimento se afasta da empresa, carregando consigo uma bagagem valiosíssima de conhecimentos, adquirida em anos de experiência de trabalho.

O resultado que se espera, em termos de alavancagem das empresas familiares, repousa na profissionalização das organizações, na otimização das práticas gerenciais e principalmente na geração, apropriação e gerenciamento do capital intelectual pela empresa, desenvolvendo aspectos que assegurem uma gestão eficaz, e por via de consequência, sobrevivência, desenvolvimento e perpetuação.

Pensando no grande número de empresas familiares existentes em todo o mundo que sofrem da má ou da não administração de seu capital intelectual é que surgiu a necessidade

de desenvolver um trabalho sobre o assunto em questão: **como se apresentam as práticas de gestão administrativa adotadas em uma empresa familiar na perspectiva de um diagnóstico da gestão do conhecimento?**

1.2 Justificativa

Pesquisas apontam que o número de empresas familiares em todo o mundo é relevante, e no Brasil essa realidade é ainda maior. Porém, seus proprietários se apoderam não só de seu capital tangível como também de seu capital intelectual, o que é um erro. O relacionamento inteligente entre proprietários, funcionários e empresa se dá quando admite-se que o conhecimento pertence à organização, fazendo com que este seja disseminado entre todos e não bloqueado pelos seus detentores. A sustentabilidade da organização se dará a partir do momento que este conhecimento veiculado por informações perpassar de geração a geração de dirigentes nesta mesma empresa. Este é o desafio das empresas brasileiras, na globalização de mercado que hoje se vive. Isto é percebido na citação de um dos principais autores dessa área, quando expõe que:

(...) várias evidências encontradas em diversos estudos e bases de dados mostram que a relativamente recente abertura econômica vem impondo importantes desafios às empresas brasileiras e aumentando a necessidade do investimento em tecnologia, em educação e (principalmente) da gestão do conhecimento, de maneira geral (TERRA, 2006, p. 01).

De acordo com o autor, percebe-se que esta realidade impõe mudanças, no sentido de capacitar as empresas a este novo ambiente de negócio. Portanto, este trabalho faz uma análise de como o conhecimento é gerido em uma empresa familiar, tomada como estudo de caso, a partir das práticas gerenciais adotadas, mostrando como os valores, crenças e práticas desse tipo de empresa se refletem na gestão do seu conhecimento. Porém, essa missão esbarra sobretudo nas relações humanas, principalmente familiares, tornando-se um desafio para os atuais gestores e seus sucessores. Com efeito, o autor expõe que:

A gestão do conhecimento centra-se em três aspectos principais: foco nos ativos intangíveis (principalmente o fator humano); tornar a gestão do conhecimento algo explícito; incentivar e criar mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de seus conhecimentos (TERRA, 2006, p. 03).

Entende-se portanto que o foco de tudo é o ser humano, tudo tem que se reportar a ele. Essa é também a idéia de um empreendedor que inicia uma empresa e tem a expectativa desse empreendimento ser continuado por seus sucessores. Fica claro que, “para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho, e conclui: é fácil compreender o poder das organizações que combinam ambos os elementos” (RICCA *apud* LEONE, 2005, p. 11).

Daí o grande número de empresas familiares em todo o mundo. O consultor Oliver de Richouffitz, em entrevista à Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios diz que o Brasil e a Suécia empatam com 90% de empresas familiares no número total de negócios, perdendo somente para a Itália que conta com 95% (SIMÕES, 2006, p. 45).

Esta estatística é confirmada por Leone (2005), quando se refere à importância econômica das empresas familiares brasileiras, com base em pesquisas desenvolvidas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. A autora diz que estas empresas:

Produzem dois milhões de empregos diretos e é o seguimento que mais cresce no país. (...) Tendo o BNDES como fonte, podemos informar que as empresas familiares podem ser consideradas, sem dúvida alguma, pilares da economia brasileira e (...) de acordo com a mesma fonte, excluindo as empresas estatais (já privatizadas) e as multinacionais, 95% das maiores empresas brasileiras são familiares (LEONE, 2005, p. 23).

Entretanto, os dados mostrados por Simões (2006, p. 41) são chocantes: “De acordo com pesquisas internacionais, 67% das empresas familiares não sobrevivem ao comando da segunda geração e 86% não chegam à terceira”. Essa preocupação assola a todos os empresários que de uma forma ou de outra concretizaram seu sonho de empreender um negócio que fosse repassado aos seus herdeiros. E nessa nova era em que se encontram, onde o capital intelectual é fator de diferenciação, vê-se a importância de se diagnosticar como o conhecimento de uma empresa familiar está sendo gerido.

Como esses dados são uma preocupação mundial, esta pesquisa, embora seja um estudo de caso, objetiva auxiliar nas tomadas de decisões e nas práticas de gestão administrativas adotadas por inúmeras empresas familiares que se encontram em situação semelhante, inicialmente ampliando seus resultados e conseqüentemente gerando mais emprego e renda para o nosso País. Também poderá ser útil no desenvolvimento de novas linhas de pesquisa, não só na

Engenharia de Produção, mas em outras áreas de gestão, ampliando o acervo de conhecimento nessa temática.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Diagnosticar a gestão do conhecimento em uma empresa familiar a partir de práticas de gestão administrativa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conhecer as principais práticas de gestão administrativa adotadas pelos membros da família que trabalham na empresa, focalizando os papéis interpessoais, informacionais e decisoriais;
- Identificar os conhecimentos gerenciais explícitos existentes na empresa;
- Destacar as práticas gerenciais adotadas na empresa, consideradas congruentes ou incongruentes à gestão do conhecimento.

1.4 Estruturação da pesquisa

A estruturação dessa pesquisa tem base em sete capítulos. O primeiro é destinado aos itens introdutórios, divididos em quatro: a definição do problema, a justificativa, os objetivos e esta estruturação da pesquisa.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico com o primeiro pilar desta pesquisa que é a gestão do conhecimento. Este capítulo faz um resgate das definições e dos tipos de conhecimentos para chegar à gestão desse conhecimento. Aborda ainda o processo gerencial e as principais práticas gerenciais. Para finalizar, são contemplados os modelos de diagnóstico da gestão do conhecimento organizacional, formulados por Bukowitz e Williams (2002) e por Terra (2000).

O terceiro capítulo descreve o segundo pilar desta pesquisa, a empresa familiar. Nele vê-se a conceituação, o modelo tridimensional, os conselhos de governança, os problemas desse tipo de empresa e o processo sucessório. Por fim, um paralelo teórico é traçado entre os dois pilares focos deste trabalho, a gestão do conhecimento e a empresa familiar. Abordando as características desse tipo de empresa no processo de gerenciamento do seu conhecimento.

O quarto capítulo é constituído dos procedimentos metodológicos necessários ao atendimento dos objetivos desta pesquisa.

No quinto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, quanto às práticas de gestão e quanto aos conhecimentos diagnosticados na empresa objeto de estudo.

O sexto capítulo mostra as conclusões deste trabalho no atendimento aos objetivos da pesquisa e quanto à resposta à pergunta de partida. Também foram feitas recomendações à empresa estudada e apresentadas sugestões para futuros trabalhos acadêmicos nessa temática.

2 - GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo aborda o que já se conhece acerca da gestão do conhecimento e que é relevante para essa pesquisa. Inicialmente focalizar-se-á o conhecimento, depois, os tipos mais conhecidos e a gestão do conhecimento com todas as suas abordagens, finalizando com dois pontos essenciais a essa pesquisa, que são: o processo gerencial e os modelos de diagnóstico da gestão do conhecimento em uma organização.

2.1 O conhecimento

Existem vários significados que podem ser atribuídos ao termo conhecimento. Segundo Sveiby *apud* Prati (2002, p. 13), conhecimento “pode significar informação, consciência, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza e assim por diante.”

O conhecimento é qualquer coisa que esteja contida nas pessoas, e que a organização valorize, sendo estas derivadas de processos, de sistemas ou da cultura organizacional, inclusive “conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, softwares, know-how, licenças, marcas e segredos comerciais, para citar alguns” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2005, p. 18).

Na enciclopédia eletrônica (Wikipédia, 2006), conhecimento é a informação interpretada, isto é, o significado que cada informação causa no meio. Assim, a informação pode ser utilizada para importantes ações e tomadas de decisões. Nesse sentido, torna-se difícil estabelecer um significado único para um termo tão abrangente e subjetivo.

Souto (2003, p. 27) descreve que o conhecimento é constituído a partir da informação. Tratando-se de um processo de relacionamento humano, lembrando ainda que esse processo não é automático nem tampouco simples, sendo então bastante complexo. Logo, para se chegar a um conceito de conhecimento, é fundamental que se diferencie este de informação, pois, algumas vezes suas definições confundem-se. O conhecimento é mais aprofundado e associado a

uma intencionalidade, enquanto a informação serve de base para ampliação do estoque desse conhecimento. Continuando, a autora afirma que a informação quando transferida é considerada matéria-prima para a produção do conhecimento. Com o mesmo argumento encontra-se, Crawford *apud* Prati (2002, p. 14) que diz: “A informação é a matéria-prima para o conhecimento. (...) O conhecimento é a capacidade de aplicar informação a um trabalho ou a um resultado específico”.

Para deixar mais clara essa relação entre conhecimento e informação, Nonaka e Takeuchi (1997) alertam:

Aqui, três observações são necessárias: primeira, o conhecimento ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Segunda, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento “com algum fim”. E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Davenport e Prusak *apud* Souto (2003, p. 28) descrevem que a informação é como uma mensagem, com um emissor e um receptor. O emissor busca formas de elaborar e direcionar a informação, e assim transmitir idéias, enquanto que “o receptor decide se a mensagem recebida é relevante ou não, ou seja, se ela será assimilada e irá ampliar seu estoque de conhecimento”.

De acordo com a Wikipédia (2006), encontram-se os dois termos em questão, associados e diferenciados. Diz-se que tanto o conhecimento como a informação consistem de declarações verdadeiras, mas o conhecimento pode ser considerado informação com um propósito ou uma utilidade. E continua:

Conhecimento e informação se distanciam quando administrados e “guardados” no repositório adequado. O conhecimento, não pode ser inserido em um computador por meio de uma representação, pois neste caso seria reduzido a uma informação. Assim, neste sentido, é absolutamente equivocado falar-se de uma “base de conhecimento” em um computador. No máximo, podemos ter uma “base de informação”, mas se é possível processá-la no computador e transformar seu conteúdo, e não apenas a forma, o que nós temos de fato é uma tradicional base de dados (WIKIPÉDIA, 2006).

A diferenciação entre esses dois termos continua, e alerta-se para a importância de se formalizar esse conhecimento, “resultado do processamento de informações e do

aproveitamento dos *insights* subjetivos e das intuições de todos os funcionários”, transformando-o em conhecimento útil, ou seja, “aquele que pode ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável” (TERRA, 2000, p. 66).

Existe uma conceituação clássica de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 24) que se reporta à história da filosofia, onde “os filósofos ocidentais em geral concordam que conhecimento é a *crença verdadeira justificada*” e acrescentam: “é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. A propósito, essa definição clássica tem origem em Platão, filósofo grego.

Drucker *apud* Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5) acredita que “na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção (...), mas sim o único recurso significativo atualmente”. Toffler *apud* Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5), complementa o pensamento de Drucker, “proclamando, que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder”. Estes autores acreditam que o conhecimento é o substituto definitivo de todos os outros recursos.

O desafio de hoje não é apenas produzir melhor, mas sim criar novos produtos, processos e sistemas gerenciais, sem obstar esquecer o valor da contribuição que cada funcionário ou dirigente agrega à empresa. Essa contribuição só é possível com base no conhecimento que cada um disponibiliza para tornar a empresa competitiva. Essa é a maior importância do conhecimento nos dias de hoje.

Nonaka (2000, p. 28) diz, “Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva”. Com o pensamento desse autor japonês conclui-se que o futuro pertence àquelas empresas que administram seus conhecimentos, independente se estes estão entranhados nos funcionários da linha de frente ou nos altos dirigentes dessa empresa. O fundamental é tornar o conhecimento propriedade da empresa, para que seja essa “fonte segura” na acirrada competitividade atual e futura.

2.2 Tipos de conhecimento

Em todas as citações apresentadas até aqui faz-se referência ao conhecimento de forma genérica, como um todo, sem diferenciá-lo. Terra (2000) alerta para algumas tipologias

encontradas na literatura, entre elas: conhecimento individual ou coletivo; implícito (tácito) ou explícito; estoque ou fluxo de conhecimento; conhecimento interno ou externo. Aqui, apresentar-se-á uma dessas tipologias ou formas básicas de conhecimento: o tácito e o explícito que segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 278) são duas estruturas básicas que se complementam. Esses dois tipos de conhecimento mutuamente complementares, que criam “algo novo” através da interação social, distinguem-se de acordo com o quadro a seguir:

Quadro 1 - Tipos de conhecimentos

Conhecimento Tácito (subjetivo)	Conhecimento Explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 67

Todos os autores referenciados comungam da mesma idéia de diferenciação entre os dois tipos de conhecimentos humanos conhecidos e estudados até hoje. Em vista disso os pioneiros da gestão do conhecimento declaram:

(...) classificamos o conhecimento humano em dois tipos. Um é o conhecimento explícito que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode ser então transmitido, formal e facilmente, entre os indivíduos. (...) O conhecimento tácito, difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectiva e sistemas de valor (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. XIII).

Outro autor que diferencia estes dois tipos de conhecimentos, comungando com o pensamento dos autores citados acima, é Reis (2004, p. 4), chamando o conhecimento tácito de *implícito*, entendendo-o como não codificável, não podendo ser transmitido por documentos escritos, pois está presente apenas no cérebro humano. Este tipo de conhecimento “só pode ser transferido, e mesmo assim com dificuldade, mediante transmissão oral, ou por repetidas observações das atividades práticas”. Esse autor relata que esse tipo de conhecimento só poder ser utilizado por quem o detém, limitando o seu potencial. Complementando o referido autor expõe o conhecimento explícito ou codificável, sendo “aquele que pode ser armazenado fora do

cérebro humano, como por exemplo: em livros, CDs, computadores, discos, cassetes etc. Pode ser expresso em palavras, números, e facilmente comunicado e compartilhado”, sendo algo formalizável e sistemático.

Neste trabalho deseja-se focar principalmente o conhecimento tácito, pela importante contribuição que este tem na formulação do explícito, e recitando Nonaka (1997, p. xiii) “é um tipo de conhecimento mais importante”. Essa importância está nas palavras de Drucker no livro de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 51), quando se refere à habilidade humana como conhecimento tácito, que “não poderia ser explicada por meio de palavras, faladas ou escritas. Só poderia ser demonstrada”. Terra (2000, p. 70) acredita que “a principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem”. Esta vantagem vem da dificuldade que este possui de ser imitado ou copiado, pois reside na cabeça das pessoas, é de certa forma invisível, e é ao mesmo tempo individual e coletivo.

Embora de grande importância, vê-se que o conhecimento tácito, enquanto individualizado, tem valor limitado, isto é, fica dependente ou restrito ao indivíduo que o detém. Cabe a empresa empregadora desse indivíduo, capturar essa fonte de riqueza e repassá-la às equipes de trabalho. A grande questão está em expressar esse conhecimento intrínseco, pois isso “exige observação, simplificação e técnicas de entrevista qualificadas, assim como a habilidade de codificar o conhecimento de uma forma que muitas pessoas possam aproveitá-lo” (BUKOWTZ; WILLIAMS, 2002, p. 20).

A empresa deve formar equipes onde indivíduos interajam para melhor aproveitamento dos seus conhecimentos, sendo essa a forma mais adequada de inovar e criar conhecimento. Em Nonaka (1997), tem-se a grandeza da visão japonesa explicitada quando ele esclarece que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre os conhecimentos dos elementos de uma equipe criando um “algo novo”. Vê-se que esse assunto é amplamente debatido e estudado em todas as esferas empresariais e acadêmicas. No Dicionário do trabalho vivo (2006), acessado no *site* da Universidade de São Paulo encontra-se a seguinte afirmação:

A busca pela obtenção de conhecimento, além da informação e da prática, mostra que o fator humano e sua interação com o ambiente são fundamentais no enriquecimento e manifestação dos conhecimentos tácito e explícito dos membros da organização, colocando as pessoas em interação produtiva, tornando-as parceiras na socialização, combinação, compartilhamento e apropriação de conhecimento produzido em equipes (DICIONÁRIO, 2006).

Ainda com relação à importância da criação de grupos para criar e desenvolver o conhecimento na organização tem-se Prusak *apud* Wikipédia (2006) declarando que “a unidade de análise do conhecimento não deve ser a organização, nem o indivíduo, mas sim grupos com contextos comuns”. É a partir desses grupos que se desenvolve o conhecimento organizacional.

Não é foco deste trabalho abordar a transformação do conhecimento tácito em explícito, nem tampouco a criação destes. Lembrando Nonaka (2000, p. 36), quando diz: “converter conhecimento tácito em conhecimento explícito significa descobrir meios de explicar o inefável”. Com isso, vê-se a grandiosidade desse tema que tem elementos substanciais para outros projetos de pesquisa. E ainda em relação ao conhecimento tácito tem-se que:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a 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 rotina, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK *apud* SOUTO, 2003, p. 29).

De uma forma simplificada, Wikipédia (2006) expõe conhecimento tácito como aquele que não pode ser exteriorizado por palavras. Não é expresso e sim subentendido, “é implícito, e por não ser expresso, se deduz de alguma maneira”. Para que essa redução não aconteça, e ao contrário, esse conhecimento expanda-se, amplie-se, gerando valor intangível para a empresa, é necessário geri-lo, provocando interação entre o conhecimento implícito e o conhecimento explícito. Isso “leva ao crescimento econômico, ‘pois as muitas e boas idéias (conhecimento explícito) serão inúteis se não houver as capacidades (conhecimento tácito) necessárias para as utilizar’” (REIS, 2004, p. 7).

Xavier *apud* Inácio (2006, p. 2) apontando como se deve administrar esse ativo tão importante, dizendo que “o conhecimento e as credenciais, por si sós, não são a solução: conhecimento aplicado com negligência ou não aplicado não tem nenhum valor. (...) O poder não

está em deter o conhecimento, mas em disseminá-lo”. A autora acrescenta: “Quanto mais informação você divide com os outros, maior o seu retorno”. Daí a importância de gerir esse valioso bem.

2.3 A gestão do conhecimento

Os itens anteriores reportaram-se ao conhecimento em si, agora, detalhar-se-á a importância de gerir esse capital intangível, em prol da longevidade da organização. Esse capital gera boa parte do valor da empresa e isso é visualizado tanto nos setores de serviços (softwares, comunicações, consultorias, serviços financeiros...), como na indústria (P&D, projetos, marketing, logística...). Quinn et al. (2000, p. 174) faz essas afirmações e acrescenta que nas empresas atuais o foco é muito maior em suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos. O gerenciamento do conhecimento individual e sua aplicação nos produtos e serviços da empresa são totalmente controladas pelos executivos da nossa era.

Partindo do princípio que toda empresa possui conhecimento, nos anos 90 foram projetadas tarefas para valorizar esse conhecimento nos processos de atendimento aos clientes. O conhecimento se traduziu nos produtos, nos serviços e na imagem da organização como um todo. Surgiu então a gestão do conhecimento como “uma forma específica de fazer com que o conhecimento produzido na empresa seja identificado, gerenciado e mantido na organização, independente de quem o produziu” (BRITO, 2005, p. 86).

Como se vê a importância do conhecimento na empresa não é recente, no entanto, só tomou-se consciência da importância desse recurso há pouco tempo, buscando diferentes estratégias para a sua correta gestão (REIS, 2004, p. 3).

Davenport e Prusak *apud* Souto (2003) preocupam-se com a mera existência do conhecimento, ou melhor, com o desperdício desse bem. Alertam para o valor desse ativo corporativo, e para a sua acessibilidade, lembrando que esse valor aumenta proporcionalmente ao grau de acessibilidade. Dessa forma, a empresa deve reconhecer a importância de seus bens intangíveis e geri-los da melhor forma possível garantindo sua sustentabilidade. Esse pensamento assemelha-se ao de Xavier *apud* Inácio (2006) e de Reis (2004), no item anterior.

A Fundação Getúlio Vargas (2006), aborda a gestão do conhecimento como “um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional”. Esse conceito pode ser complementado por Bukowitz e Williams (2005, p. 17), que tratam gestão do conhecimento como “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”, e acrescentam que essa riqueza só acontece quando esse conhecimento gerido é utilizado para criar e aprimorar processos, tornando-os mais eficientes e efetivos.

Oliveira Jr. *apud* Perrotti (2004, p. 56) contribui com os autores acima e reforça a definição de gestão do conhecimento dizendo que esse “processo de identificar, desenvolver, disseminar, atualizar e proteger o conhecimento é estrategicamente relevante para a empresa”, podendo utilizar processos internos ou externos à organização. Souto (2003) complementa e alerta para a falta ou a má gestão desse conhecimento lembrando que se esse bem valioso não for bem administrado é evidente que não se pode fazer bom uso dele, e esse fato resultará em perdas futuras.

Como suporte aos autores anteriores, tem-se que o segredo do sucesso depende da abordagem das empresas ao gerenciamento da criação de novos conhecimentos, disseminando-os profundamente em toda a organização e rapidamente incorporando-os a novas tecnologias e produtos. Isso implica em “uma forma de comprometimento na verdade, um modo de ser, em que todos são trabalhadores do conhecimento – ou seja, empreendedores” (NONAKA, 2000, p. 28 - 31).

Quinn et al. (2000, p. 176-177) aprofunda e foca a importância de gerenciar o intelecto profissional, referindo-se ao verdadeiro profissional como proprietário de um “corpo de conhecimento” que deve ser utilizado constantemente. Cita em ordem crescente de importância quatro níveis onde o intelecto profissional de uma organização opera: Inicialmente o *Conhecimento cognitivo (know-what)*, “que é o domínio básico de uma disciplina, conquistado pelos profissionais por meio de treinamento extensivo e certificação”. Em seguida, *Habilidades avançadas (know-how)*, “que traduzem o ‘aprendizado livresco’ em execução eficaz”. A *Compreensão sistêmica (know-why)*, “que é o conhecimento profundo da rede de relacionamentos de causa e efeito subjacente a uma disciplina”. E por fim a *Criatividade auto-*

motivada (care-why), “que envolve vontade, motivação e adaptação para o sucesso”. O autor enfatiza que as organizações que estimulam o *care-why* em seu pessoal prosperam no mundo de hoje, adquirem alta flexibilidade e estão em constante renovação em relação ao seu conhecimento, às suas habilidades e sua compreensão, estando no auge da competitividade.

Terra (2000) explica que a gestão do conhecimento capacita as empresas a utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional, desenvolvendo competências específicas e capacidade inovadora. Isso se traduz em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83-94) alertam para a necessidade de se criar um ambiente propício ao desenvolvimento e gestão do conhecimento. Não se pode negligenciar o ambiente organizacional. Estes autores falam das condições capacitadoras da criação do conhecimento na organização, que são:

- Intenção, “que é definida como a aspiração da organização às suas metas. (...) Para criar conhecimento, as organizações devem estimular o compromisso de seus funcionários, formulando uma intenção organizacional e propondo-lhes essa intenção”.
- Autonomia, “todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias. Ao permitir essa autonomia, a organização amplia as chances de introduzir oportunidades inesperadas”.
- Flutuação e caos criativo, “estimula a interação entre a organização e o ambiente externo. (...) Quando a flutuação é introduzida em uma organização, seus membros enfrentam um ‘colapso’ de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. (...) Um ‘colapso’ demanda que voltemos nossa atenção para o diálogo com o meio de interação social, ajudando-nos, pois, a criar novos conhecimentos. Esse processo (...) estimula a criação do conhecimento organizacional”.
- Redundância, “o termo ‘redundância’ pode soar mal devido às suas conotações de duplicidade, desperdício, ou superposição desnecessária de informações. (...) O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que outros estão tentando

expressar. Nesse sentido, a redundância de informações acelera o processo de criação do conhecimento”.

- Variedade de requisitos, “a diversidade interna de uma organização deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente para permitir que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente. (...) Para maximizar a variedade, todos na organização devem ter a garantia do acesso mais rápido a mais ampla gama de informações necessárias, percorrendo o maior número possível de etapas.”

Percebe-se que um ambiente propício abrigando profissionais conscientes e capacitados é fundamental à criação e a gestão correta do conhecimento em uma organização. Brito (2005, p. 101) sugere uma seqüência de passos para gerir o conhecimento em uma organização. São eles:

- Identificar internamente o conhecimento necessário para garantir sua existência, expansão e melhoria;
- Mapear a existência, forma e localização do conhecimento necessário na sociedade;
- Captar o conhecimento, utilizando as mais variadas estratégias, trazendo-o para dentro da organização;
- Disseminar internamente o conhecimento para todas as pessoas;
- Criar novos conhecimentos;
- Reter o conhecimento dentro da organização e;
- Acompanhar o processo contínuo de desenvolvimento do conhecimento.

Pelo exposto, e pela grandiosidade do assunto em questão vê-se a importância de esclarecer quais os objetivos da gestão do conhecimento. Na Wikipédia, (2006), esses objetivos encontram-se relacionados para que se antevejam mudanças e se posicionem de forma a obter vantagens, sendo assim bem sucedido nos seus objetivos. São eles:

- Tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativa, compartilhando as melhores práticas e tecnologia;
- Permitir a identificação e mapeamento dos ativos de conhecimento e informações ligados a qualquer organização; seja ela com ou sem fins lucrativos (memória organizacional);
- Apoiar a geração de novos conhecimentos, proporcionando o estabelecimento de vantagens competitivas;
- Dar vida aos dados tornando-os utilizáveis e úteis, transformando-os em informações essenciais ao desenvolvimento pessoal e comunitário;
- Organizar e acrescentar lógica aos dados de forma a torná-los compreensíveis.

Alem desses objetivos, é fundamental a análise de Brito (2005), que expressa:

A gestão do conhecimento como a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis significa, na prática, identificar e mapear os ativos de conhecimento ligados à empresa; gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado; tornar acessíveis grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível tudo isso – *groupware* e *intranets*. É orientar a empresa inteira para produzir esta que é a mercadoria/ bem mais valiosa da nova economia (o conhecimento) e descobrir formas de aproveitá-la, difundi-la, combiná-la e de gerar lucro com ela (BRITO, 2005, p. 99).

Como se pode concluir, a gestão do conhecimento é hoje reconhecidamente a mais valiosa fonte de riqueza que uma empresa pode dispor. Basta que para isso, a organização se disponha a aceitar tal fato e contribua no sentido de facilitar a criação do conhecimento dentro da empresa, bem como a captação de conhecimentos fora dela, envolvendo todos que fazem a organização na geração e na gestão desse capital. Não se pode esquecer de dar a devida importância ao fluxo de informações dentro e fora da empresa, pois esse é o início de toda gestão de conhecimentos.

2.4 O processo gerencial adequado à gestão do conhecimento

Anteriormente via-se o processo empresarial apenas como atividades relacionadas à produção, porém essa idéia foi se modificando e hoje, expandiu-se a todos os setores de

atuações específicas. Gonçalves (2000) descreve que qualquer atividade coordenada, envolvendo pessoas, procedimentos e tecnologia, tomando um *input* e agregando-lhe valor, fornecendo um *output* a um cliente específico, é considerado um processo empresarial.

Este mesmo autor acrescenta que existem três categorias básicas de processos empresariais, que são os *processos de negócios*, caracterizando as negociações da empresa com seus clientes. Os *processos organizacionais*, coordenando e viabilizando o funcionamento dos subsistemas da empresa. E os *processos gerenciais* com foco nos gerentes, no seu desempenho e atuações, incluindo as ações de suporte destes aos demais processos de negócio.

Quanto ao processo gerencial, dois modelos são tratados como tradicionais: o modelo *top-down* (de-cima-para-baixo); e o modelo *bottom-up* (de-baixo-para-cima). Sendo “ambos ineficazes no sentido de estimular a interação dinâmica necessária à criação do conhecimento organizacional” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.141-143).

Com os problemas apresentados por esses dois modelos, esses autores propuseram uma nova forma de gerenciamento ao qual chamaram de *middle-up-down* (do-meio-para-cima-e-para-baixo), colocando o gerente de nível médio no centro de gestão do conhecimento, redefinindo os papéis da alta gerência e dos funcionários da linha de frente.

Para chegar a esse novo modelo toma-se por base os dois primeiros (*top-down* e *bottom-up*), conhecidos como “modelos gerenciais tradicionais” pela familiaridade que os executivos tem com eles, e pela frequência com que são praticados nas empresas.

De acordo com os autores anteriormente citados, a gerência *top-down* é tida como modelo hierárquico clássico, criando o conhecimento dentro dos limites do processamento de informações. As informações são selecionadas e sobem à “pirâmide” chegando aos executivos que criam planos e ordens que descem a “pirâmide”. Esses autores esclarecem que esse modelo gerencial *top-down* assemelha-se a uma “pirâmide”, onde no topo estão altos gerentes, na base os funcionários de linha de frente e no meio estão os gerentes médios. Eles alertam: “uma premissa implícita subjacente a esse modelo tradicional de organização é de que apenas os altos gerentes são capazes e podem criar conhecimento.”

Continuando, estes autores se referem à gerência *bottom-up* como “uma imagem da gerência *top-down* refletida no espelho”, isto é uma pirâmide de cabeça para baixo, onde a hierarquia dá espaço à autonomia. “Em lugar de ser criado e controlado a partir do topo, o conhecimento é criado e, em grande parte, controlado, na base. (...) Os altos gerentes dão poucas ordens e instruções e servem como patrocinadores de funcionários empreendedores da linha de frente.”

Na seqüência, os referidos autores reforçam que esses dois modelos são ineficazes na gestão do conhecimento organizacional. O primeiro, *top-down* é inadequado para lidar com o conhecimento tácito, negligenciando o desenvolvimento deste, que pode ocorrer na linha de frente de uma organização. Por outro lado o modelo *bottom-up*, com sua ênfase na autonomia “faz com que seja extremamente difícil disseminar e compartilhar esse conhecimento dentro da organização”. Esses modelos tradicionais têm outras limitações, como “a falta de reconhecimento e relevância concedidos aos gerentes de nível médio. Os dois modelos parecem negligenciá-los”. Na gerência *top-down*, o conhecimento é criado pela alta gerência, enquanto na *bottom-up*, o conhecimento é criado pelo “indivíduo empreendedor nos níveis mais baixos da organização.”

Para solver os problemas apresentados pelos modelos tradicionais, que são extremistas, e enaltecer a estratégica posição do gerente de nível médio, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi sugerem um novo modelo gerencial já citado anteriormente: o modelo *middle-up-down* (do-meio-para-cima-e-para-baixo). Este modelo interage no processo onde o conhecimento é criado. Em outras palavras, a posição ocupada pelo gerente de nível médio dentro deste contexto, facilita o fluxo de informações necessário à criação do conhecimento organizacional. Essa proximidade do meio com os extremos reduz possíveis falhas na troca de informações e acaba por traduzir anseios e desejos de ambos os extremos, tanto em relação às necessidades administrativas quanto à realidade do chão-de-fábrica.

A Figura 1 esclarece o processo *middle-up-down* (do-meio-para-cima-e-para-baixo), de forma simplista. Mostrando a integração do *nível médio* com a *linha de frente* captando contradições e *o que deve ser* interagindo com este nível médio, resolvendo as contradições e difundindo interativamente o conhecimento.

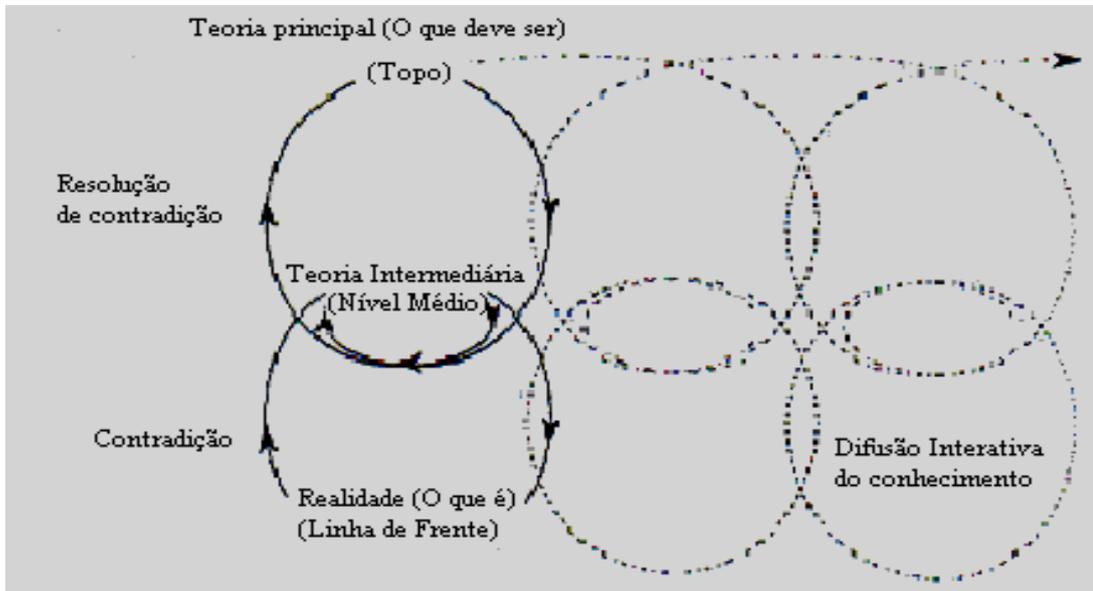


Figura 1 - O processo gerencial *middle-up-down*
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 147)

Nonaka e Takeuchi (1997, p.145), argumentam que “os gerentes de nível médio são a chave para a inovação contínua”. Por isso esse processo inovador “coloca a média gerência bem no centro da gestão do conhecimento, posicionando-a na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informação dentro da empresa”. Alguns autores discordam da eficácia da posição privilegiada desses gerentes, e embora se saiba que trata-se de um processo gradativo, há empresas que continuam com o uso dos modelos tradicionais de gerenciamento, deixando de lado a grandiosidade da média gerência.

Davenport *apud* Gonçalves (2000) lembra as empresas japonesas nas décadas de 80 e 90 que saíram na frente, quando descobriram, ou ao menos implementaram o gerenciamento de processos muito antes das empresas ocidentais tomarem ciência do assunto.

Nonaka e Takeuchi (1997) referem-se aos gerentes de nível médio com grande otimismo, enaltecendo sua posição e o papel chave de facilitador no processo de criação do conhecimento organizacional. Estes autores afirmam que esses gerentes:

Servem como ‘nó’ estratégico que liga a alta gerência aos gerentes da linha de frente. Atuam como ‘ponte’ entre os ideais visionários do topo e a realidade quase sempre caótica do negócio enfrentada pelos funcionários da linha de frente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.146).

Estes autores reforçam a tese de que esse novo modelo oferece o melhor contexto no processo de criação do conhecimento na organização, além de sintetizar o que há de melhor entre os dois modelos tradicionais - *top-down* e *bottom-up*. Mas chamam atenção para a importância da formação de uma equipe:

(...) composta de profissionais do conhecimento, engenheiros do conhecimento e gerentes do conhecimento, a fim de facilitar o processo de criação do conhecimento. Além disso, uma empresa criadora do conhecimento precisa estabelecer uma nova estrutura organizacional que forneça apoio institucional aos membros dessa equipe do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.184).

Conclui-se então que o fluxo de informações entre a alta gerência e o chão-de-fábrica através da intermediação do gerente de nível médio é essencial para a difusão do conhecimento organizacional. Vê-se que o modelo de processo gerencial *middle-up-down* apresentado por Nonaka e Takeuchi é o mais propício à gestão do conhecimento, levando as empresas a repensarem os modelos tradicionais de gerenciamento.

2.5 Práticas gerenciais

Esta seção apresenta uma série de conceitos sobre as atividades profissionais diárias de um executivo-gestor. Para isso são abordadas duas correntes de pensadores: a primeira formada por autores funcionalistas, preocupados com os resultados da organização causados pela relação indivíduo-organização; e a segunda, formada por autores weberianos, que focam as relações indivíduo-organização como um “complexo jogo de tensões éticas (conflito entre a racionalidade funcional e a racionalidade substantiva)” (PINTO; FONSECA, 1998, p. 6).

Como é percebido na Figura 2, os autores funcionalistas dividem-se em três abordagens: os que focam os processos; os que focam os contatos; e a autora que faz um misto das duas abordagens anteriores, enfocando a importância dos processos e dos contatos nas práticas de gestão administrativa. Esta classificação resume-se na Figura 2.

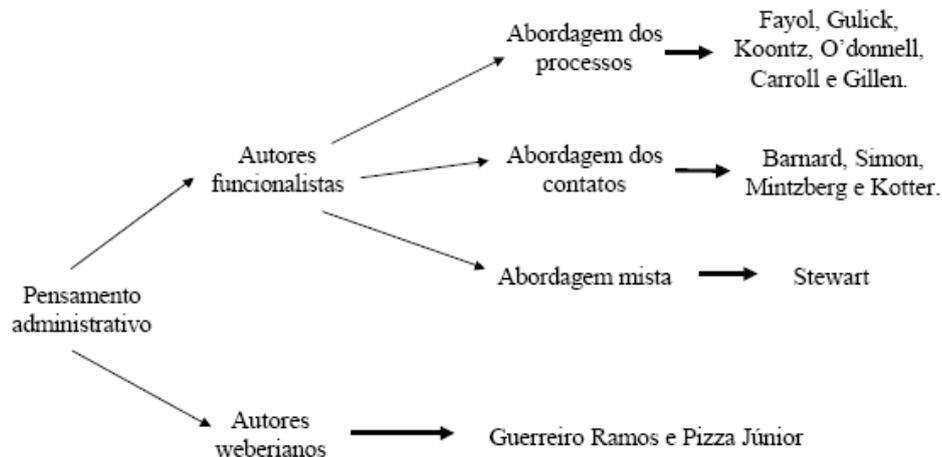


Figura 2 - Classificação dos textos clássicos sobre papéis do executivo
 Fonte: Pinto e Fonseca (1998, p. 6).

Pela abordagem dos processos, como o termo sugere, focalizam-se as funções do executivo no processo como um todo. O primeiro autor que contribuiu com essa abordagem foi Fayol resumindo em cinco as funções do executivo. Para Fayol *apud* Escrivão Filho (1995) essas funções são:

- **PREVISÃO** - consiste em deduzir as possibilidades do futuro a partir de um conhecimento definido e completo do passado. É perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;
- **ORGANIZAÇÃO** - consiste em definir e estabelecer a estrutura geral da empresa com referência a seus objetivos, seus meios de operação e seu curso futuro como determinado pelo planejamento. É dotá-la de tudo que é útil a seu funcionamento, o organismo material (matérias-primas, utensílios, capitais) e o organismo social (pessoal);
- **COMANDO** - consiste em colocar em funcionamento os serviços definidos pelo planejamento e estabelecidos pela organização. É dirigir o pessoal;
- **COORDENAÇÃO** - consiste em trazer harmonia e equilíbrio ao todo. É unificar esforços desconectados e fazê-los homogêneos;
- **CONTROLE** - consiste em cuidar para que todas as operações sejam sempre executadas de acordo com o plano adotado, com as ordens dadas e os princípios estabelecidos.

Escrivão Filho (1995, p. 07) diz que o caráter formal e sistêmico proposto por Fayol, “na verdade, está longe das ações de um executivo de carne e osso”. E essa idéia é complementada por Terra (2000) quando alerta que atualmente não se pode administrar como nos “velhos dias”, isto é, planejando, organizando, coordenando e controlando. Este último autor reforça a tese de que é necessário se estabelecer práticas gerenciais para a eficácia administrativa.

Lucena (1998) exalta a colaboração dada por Fayol, porém argumenta:

(...) pela proposta de Fayol e de seus seguidores, a qual representa a base da sabedoria convencional sobre as funções gerenciais, não traduz o que esses profissionais fazem no dia-a-dia, indicando apenas alguns objetivos vagos que são seguidos pelos administradores no exercício de suas tarefas. Ademais, (...) não considera algumas das atividades cruciais do trabalho dos gerentes, entre as quais se encontram a negociação e o estabelecimento de redes de contatos com outras pessoas (LUCENA, 1998, p. 4-5).

Ainda na abordagem dos processos, Pinto e Fonseca (1998) citam Gulick (seguidor de Fayol), que amplia as funções gerenciais propostas por seu mestre para Planejar, Organizar, Administrar pessoal, Dirigir, Coordenar, Informar e Orçar. Os autores acima citam ainda Koontz e O'donnell, que entendem as funções gerenciais como Planejar, Organizar, Designar pessoal, Dirigir e Controlar, apostando na divisão do trabalho. Citam também Carrol e Gillen, que contemplam a abordagem de Fayol, chamam atenção do executivo para os processos administrativos.

De acordo com Cêra e Escrivão Filho (2008, p. 4), “a Abordagem do Processo se alicerça na ‘Administração Científica’ e foi importante na época do surgimento do sistema fabril”, quando se viu um grande número de operários centralizados no local de trabalho, necessitando de um gerente que controlasse suas ações. “Até então, não havia um padrão do que o administrador deveria fazer. Assim, a teoria de Fayol estava mais preparada para responder às necessidades daquela época”, isto é, departamentalizando, administrando e mantendo a unidade.

Pela abordagem dos contatos, isto é, atentando para atividades de comunicação facilitando as conclusões do executivo, Pinto e Fonseca (1998) citam Barnard, sistematizando a cooperação na organização. Este autor foca suas idéias em três pilares: manter as comunicações na organização, assegurar os serviços essenciais dos indivíduos e, formular os propósitos e objetivos da organização. Este autor também se preocupou em sintetizar a “Administração

Científica” de Taylor e a “Teoria das Relações Humanas” de Mayo, concluindo que embora existam diferenças entre o “conhecimento comportamental” e o conhecimento científico ambos devem ser usados pelos líderes nos processos gerenciais, e argumenta ainda que o último é mais importante que o primeiro.

Este autor justifica seu posicionamento pela seguinte motivo:

O aspecto essencial do processo executivo é sentir a organização como um todo e a situação total relevante a ela. Isso transcende a capacidade dos métodos apenas intelectuais e as técnicas de discriminação dos fatores da situação. Os termos pertinentes são “sentimento”, “julgamento”, “sentido”, “proporção”, “equilíbrio” e “adequação”. É uma questão de arte, não de ciência, é estética, não lógica. Por isso, é reconhecida e não descrita, sendo conhecida por seus efeitos, e não pelas análises (BERNARD *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 43).

Outro autor citado por Pinto e Fonseca (1998) na abordagem dos contatos é Herbert Simon, entendendo que o importante é planejar e influenciar, isto é, ter autoridade, lealdade organizativa, critério da eficiência, treinamento e aconselhamento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 43), este autor “viu a função essencial dos executivos como sendo a tomada de decisões”, e segundo a natureza da resolução de problemas e a tomada de decisões este autor vê a organização como uma “máquina de processamento de informações”. Porém, a sua visão racionalista negligenciou “o potencial humano de criação do conhecimento tanto no nível individual como no nível organizacional; ele não conseguiu ver os seres humanos como indivíduos que descobrem ativamente problemas e criam conhecimentos para resolvê-los” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 44-45).

Dentre os autores funcionalistas que abordam os contatos, o mais completo no tocante a comunicação do executivo é Mintzberg, Em sua primeira pesquisa ele compara o “folclore” com os “fatos” observados no trabalho gerencial e conclui que “a tarefa do gerente é extremamente difícil e complicada” (MINTZBERG, 2008, p. 4).

Ao que se observa, na ótica desse autor o grande vilão do gerente é o tempo, não se sabendo se ele não tem tempo para delegar ou se não delega porque não tem tempo, é o “dilema de delegação”. Assim, centraliza em si uma sobrecarga de tarefas que o faz trabalhar em excesso, e é “muitas vezes forçado a executar tarefas superficialmente. A brevidade, a fragmentação e a comunicação verbal caracterizam seu trabalho” (MINTZBERG, 2008, p. 4-5).

Para os gerentes a brevidade e a fragmentação do tempo são questões de sobrevivência, mas como “o banco de dados estratégico da organização não está na memória dos computadores, mas na cabeça dos gerentes”, fica difícil para este indivíduo “despejar memória”, pois isso consumiria muito tempo e “os gerentes consideram mais fácil realizar as tarefas eles mesmos” (MINTZBERG, 2008, p. 4).

E para comprovar à brevidade e a fragmentação das funções do gerente, Mintzberg (2008) mostra em sua pesquisa que:

Metade das atividades em que se engajaram, cinco executivos principais [americanos, que estudei em minha pesquisa (Mintzberg, 1973 a)] durou menos de nove minutos e apenas 10% dessas atividades ultrapassaram uma hora. Um estudo de 56 contramestres americanos revelou que esses homens realizaram uma média de 583 atividades por 8 horas de turno, uma média de 1 a cada 48 segundos. (Guest, 1956:478). O ritmo de trabalho, tanto para os executivos como para os contramestres, era exaustivo (MINTZBERG, 2008, p. 1).

Quanto à comunicação, este autor constatou em sua pesquisa ser essencialmente verbal, ficando documentos e correspondências relegados à segundo plano. Este autor apresenta outras pesquisas semelhantes à sua, e conclui: “em dos estudos britânicos os gerentes gastaram uma média de 66% e 80% de seu tempo em comunicações verbais (orais) (Stewart, 1967; Burns, 1954). Em meu estudo de cinco executivos principais americanos, a porcentagem foi de 78%.” Mintzberg ainda acrescenta: “Esses cinco executivos trataram o processamento de correspondência como um fardo dispensável” (MINTZBERG, 2008, p.3).

Em suas conclusões este mesmo autor afirma que para as funções do gerente executivo não existem padrões de comportamento, tampouco se sabe os procedimentos que usam, apenas observa-se que eles reagem às questões continuamente de acordo com as necessidades do momento. Estes indivíduos são desafiados constantemente a assumirem uma série de funções que sequer caberia na tradicional tese de Fayol.

Este autor afirma que as funções do executivo gestor são frutos do *status* que deriva da sua autoridade formal, e o “leva à várias relações interpessoais e daí o acesso à informação. A informação, por sua vez, capacita o executivo a tomar decisões e formular estratégias para sua unidade”, formando a partir daí um “conjunto organizado de conduta”, ou seja, “a autoridade formal dá origem à papéis interpessoais, que originam três papéis

informativos. Esses dois grupos de papéis capacitam o executivo a desempenhar os quatro papéis decisivos” (MINTZBERG, 2008, p. 8-9).

E para que haja melhor compreensão de cada um desses papéis, seguem descrições dos três, com respectivos detalhes.

a) **PAPÉIS INTERPESSOAIS:** advindos da sua autoridade formal, através dos relacionamentos com superiores, subordinados e indivíduos e grupos externos à organização. Estes papéis são:

- Representativo - o executivo desempenha algumas obrigações de natureza cerimonial;
- Líder - o executivo é responsável pelo trabalho das pessoas de sua unidade;
- Contato - o executivo faz contatos fora de sua cadeia vertical de comando.

b) **PAPÉIS INFORMATIVOS:** Os papéis interpessoais capacitam-no a transmitir informações aos subordinados ou a outros através dos papéis de:

- Monitor - o executivo, constantemente, examina seu ambiente a procura de informações, interroga seus contatos de ligação e seus subordinados;
- Disseminador - o executivo passa algumas de suas informações privilegiadas diretamente a seus subordinados, os quais não teriam de outra maneira acesso a elas;
- Porta-Voz - o executivo envia algumas de suas informações a pessoas fora de sua unidade.

c) **PAPÉIS DECISIVOS:** Relacionam-se às tarefas de tomar decisões. Isto inclui os papéis de:

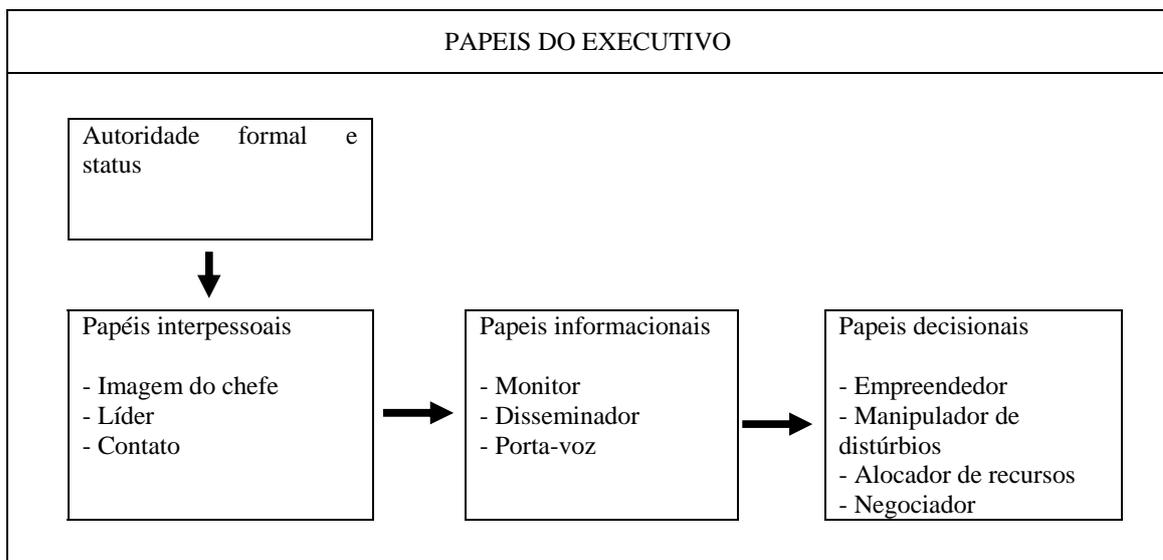
- Empreendedor - o executivo procura melhorar sua unidade, busca adaptá-la às condições de mudança no ambiente;
- Solucionador de Distúrbios - o executivo responde involuntariamente a pressões. Aqui a mudança está além de seu controle;
- Alocador de Recursos - o executivo decide quem obterá o que em sua unidade. Talvez, o recurso mais importante seja o seu tempo;
- Negociador - o executivo gasta considerável parcela de seu tempo em negociações.

Para Mintzberg (2008, p. 15), estes dez papéis formam uma *gestalt*, um todo integrado do cargo de executivo, isto significa que “nenhum papel pode ser destacado do conjunto, sem prejudicar fundamentalmente o trabalho do executivo”, estão inter-relacionados

pois, como é visto são os contatos que cumulam os executivos de informações, informações estas que são transmitidas aos seus subordinados e servem de base às tomadas de decisões.

No entanto, "dizer que os dez papéis formam um todo integrado não é dizer que todos os executivos dão igual atenção a cada papel" (MINTZBERG *apud* ESCRIVÃO FILHO, 1995, p. 09).

Quadro 2 - Papéis do executivo.



Fonte: Mintzberg (2008, p.5)

Dias *apud* Maciel e Mendonça (2008, p. 8) comentam que “esses papéis básicos são usados por todos os tipos de administração, ressaltando a possibilidade de existirem outros, desempenhados por grupos específicos de administradores, e que sofrem influência, principalmente, da área de atuação do gerente”. Logo, a partir desse pensamento, é que decidiu-se aplicar este modelo na busca aos objetivos dessa pesquisa.

Ainda pela abordagem dos contatos, Pinto e Fonseca (1998) citam Kotter que afirma:

(...) os executivos excelentes questionam, encorajam, adulam, exaltam, gratificam, exigem, manobram e geralmente, motivam os demais. (...) os executivos eficazes conduzem seu trabalho com base em conjunto de metas, construção de relações de trabalho e criação de relações para implementação de metas (KOTTER *apud* PINTO; FONSECA, 1998, p. 8).

Escrivão Filho (1995, p. 11) também cita Kotter, observando que “os executivos gastam a maior parte do seu tempo com outras pessoas”. Para este autor os contatos funcionam

como valiosas trocas de informações. Ele aposta em dois desafios para o executivo: a diversidade e o volume de informações potencialmente relevantes e; a dependência de um grande número de pessoas. Para enfrentar esses desafios Kotter aposta em três estratégias: estabelecimento de uma agenda; construção de redes de contato e; implementação das agendas. É importante ressaltar que Kotter comunga da mesma visão de Mintzberg, isto é, do gerente com uma agenda reativa e em tempo real, reagindo com eficiência ao fluxo de eventos que os rodeia, funcionando também como um repositório de conhecimentos, além de forte instrumento gerencial.

Quanto a importância da construção de uma rede de relacionamentos, este autor acrescenta que “cada sistema de ação envolve decidir o que precisa ser feito, criando redes de pessoas e relacionamentos que podem executar uma agenda e assim tentar assegurar que as pessoas realmente façam o trabalho delas” (LUCENA 1998, p. 12).

Além do exposto acima, este autor contribui com o princípio da abordagem dos contatos expondo que o dinamismo do ambiente de trabalho exige do gerente diversas habilidades, entre elas uma ampla e complexa rede de contatos pessoais caracterizada pela brevidade, fragmentação e comunicação verbal como fonte viva de aprendizagem.

Além de trabalhar com materiais escritos, tais como relatórios e documentos, e vivenciar experiências com o mundo material, o gestor comumente possui participação em diferentes grupos de trabalho. Em seu dia-a-dia, ele estabelece múltiplas relações com outros membros organizacionais (subordinados, colegas de trabalho, dentre outros) e até com pessoas externas à empresa (fornecedores, clientes e outros) (LUCENA, 1998, p. 1-2).

Como a abordagem dos contatos é a que mais estimula a criação e a disseminação do conhecimento organizacional, pois foca as atividades de comunicação/ informação, matéria prima para o conhecimento, e ainda como o autor mais referenciado nesta pesquisa, pela complexidade do seu pensamento é Mintzberg, resolveu-se elaborar o Quadro 03 comparando este e os demais autores que compõem esta abordagem.

A abordagem mista contempla as duas anteriores, enfatizando que o contexto onde atua o executivo é que ditará suas funções. Estes autores referenciam Rosemary Stewart como defensora dessa abordagem, entendendo que o executivo desempenha “um conjunto de atividades dependentes de variáveis ligadas às demandas, restrições e escolhas” (PINTO; FONSECA, 1998, p. 8).

Quadro 3 - Comparativo entre Mintzberg e autores que abordam os contatos.

CONCEITUAÇÃO E PAPEIS AUTORES	CONCEITUAÇÃO E ÊNFASE	MINTZBERG		
		PAPEIS INTERPESSOAIS	PAPEIS INFORMACIONAIS	PAPEIS DECISIONAIS
BARNARD	- “A organização do dia-a-dia” (1), com pessoas agindo normalmente; - Preocupação na subjetividade do indivíduo.	Principal convergência: Liderança. - Cooperação na organização; - Dimensão subjetiva da produção.	Principal convergência: Disseminador. - Manter a comunicação na organização.	Principal convergência: Alocador de recursos. - Formular propósitos e objetivos da organização; - Sentimento: sentir a organização.
SIMON	- “Racionalidade limitada” (1) - Limitações humanas; - Preocupação com fatores subjetivos, objetivos e sociais (indivíduo, organização e mercado).	Principal convergência: Representar. - Dimensão social (preocupação com o indivíduo na organização e na sociedade).	Principal convergência: Porta voz. - Comunicação com o ambiente, à dimensão social.	Principal convergência: Manipulador de distúrbios. - Vê a função do executivo como tomada de decisão; - Subjetividade na capacidade de decisão.
KOTTER	- Diversidade e volume de informações potenciais relevantes; - Preocupação com a dependência de grande número de pessoas.	Principais convergências: Contato e Liderança. - “Os executivos gastam a maior parte do seu tempo com outras pessoas” (2); - “os executivos excelentes questionam, encorajam, adulam, exaltam, gratificam, exigem, manobram e geralmente, motivam os demais” (3).	Principal convergência: Disseminador. - Valor das trocas de informações.	Principal convergência: Negociador. - Estabelecimento e implementação de uma agenda reativa atuando em uma rede de contatos.

Fonte: Própria. Adaptado de (1) Silva (2008); (2) Escrivão Filho (1995) e; (3) Pinto e Fonseca (1998)

A investigação de Stewart detalha o que vem a ser Demandas, Restrições e Escolhas, e a influência destas variáveis sobre as ações do executivo. Este autor define Demandas como “atividades que o ocupante tem que realizar por causa da descrição do cargo ou porque o chefe as considera importantes”. Quando este autor cita Restrições, se refere aos “fatores que limitam o que seu ocupante pode fazer”. E quanto às Escolhas, diz respeito às “atividades que o ocupante pode fazer, mas não tem de fazer” (ESCRIVÃO FILHO, 1995, p. 10).

Colaborando com o autor acima tem-se Senge (2005), dizendo que:

Um dos paradoxos da liderança nas organizações que aprendem é tanto coletivo quanto altamente individual. Embora as responsabilidades de liderança sejam divididas entre homens e mulheres na organização as responsabilidades são apenas o resultado da escolha individual (SENGE, 2005, p. 386-387).

Ainda em relação à abordagem mista, Lucena (1998) acrescenta ao pensamento de Stewart que “as atividades dele são caracterizadas pela brevidade, variedade e fragmentação”. Este autor ainda expõe que, no seu dia-a-dia, os gerentes “respondem aos diferentes estímulos do ambiente de trabalho, possuem uma preferência para vivenciar situações concretas e são fortemente orientados para a ação”. Além disso, estão frequentemente respondendo às variadas situações de trabalho, sem se deter a atividades analíticas, priorizam a comunicação verbal e mantém uma complexa rede de relacionamentos com pessoas internas e externas à sua organização. Estes gestores buscam nesses valiosos contatos informações e conhecimentos necessários à sua gestão “identificando oportunidades e ameaças relacionadas ao seu negócio” (LUCENA, 1998, p. 6).

Mas, um alerta é feito por Feraggi e Cassaro *apud* Mattar (1998): Nessa nova era em que se encontram as organizações as novas soluções devem ter foco no ser humano, “indivíduo”, especialmente nos gestores, que devem ter especial atenção às práticas de gestão administrativas adotadas na sua empresa. Estes autores explicam:

Nas atuais organizações, portanto, o jogo mudou. Recrutar pessoas com habilidade de liderança e de geração de capital intelectual, capazes de compreender o contexto atual e futuro de seus respectivos mercados, ganhou primazia. Abandonam-se, portanto, os conceitos gerenciais antigos, segundo os quais execução prevalecia sobre criação. São indispensáveis qualidades como: credibilidade, visão, disposição para correr riscos, educação ampla, curiosidade ilimitada e compromisso com a excelência (FERAGGI; CASSARO *apud* MATTAR, 1998, p. 4).

Em contrapartida a corrente funcionalista, Pinto e Fonseca (1998, p. 9) expõem a corrente weberiana, focando a relação indivíduo-organização como um “complexo jogo de tensões éticas (conflito entre a racionalidade funcional e a racionalidade substantiva)”. Estes autores citam o primeiro defensor dessa idéia que é Alberto Guerreiro Ramos. Este afirma que a ação administrativa deve levar em conta três aspectos:

- A necessidade de se delimitar o âmbito específico da organização e do espaço existencial humano que lhe corresponde;
- Que aspectos complexos do comportamento humano estão intimamente ligados à produtividade e à eficiência;
- E a inclusão do ambiente externo como elemento da organização.

O segundo defensor dessa vertente é Wilson Pizza Júnior, que de acordo com Pinto e Fonseca (1998, p. 8) afirma que “a função do executivo é fazer com que uma ação seja executada”. Para isso, deve-se fazer valer o poder legitimado através de:

- Autoridade conferida por regras formais e pela posição que ocupa;
- Características pessoais de influência sobre o grupo e;
- Conhecimentos possuídos.

Quanto à abordagem weberiana estes autores concluem que:

(...) a função do executivo é avaliar as conseqüências da produção sem regras e seu papel como propulsor desse processo e com isso tentar resgatar uma atitude ética em contraposição à valorização do mero acúmulo de mercadorias. (...) logo, a função do executivo não é, com certeza, colocar seus conhecimentos e aptidões a serviço da produção sem regras, sob a falsa alegação de que somente está cumprindo com o dever ou vestindo a camisa da organização (PINTO; FONSECA, 1998, p. 9).

Observou-se que cada abordagem possui seus defensores, com respectivos enfoques. Com esse pensamento decidiu-se organizar em um só quadro todos estes defensores com suas conceituações. O Quadro 4 sintetiza os conceitos e enfoques das três abordagens funcionalistas, apresentando os autores defensores bem como a conceituação e o enfoque de cada uma.

Quadro 4 - Síntese das correntes e abordagens funcionalistas.

ABORDAGENS	DEFENSORES	CONCEITUAÇÃO E ENFOQUE
DOS PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Fayol; - Gulick; - Koontz; - O'donnell; - Carroll; - Gillen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proatividade: Planejas para executar; - A organização como um todo: trabalhadores com objetivos predefinidos, funcionamento determinado e gerenciamento preconcebido; - “O trabalho do executivo partindo dos processos administrativos”; - Funções do executivo com base nas relações de divisão de trabalho; - Executivo contemplando os principais processos administrativos.
DOS CONTATOS	<ul style="list-style-type: none"> - Barnard; - Simon; - Mintzberg; - Kotter. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reatividade: Reação à demanda do momento em tempo real; - Foca as funções do executivo de acordo com suas atividades; - Observações do executivo nos aspectos informais; - Descrição de papéis para determinar atividades do executivo; - Os executivos utilizam-se de relacionamentos (contatos) para implementar suas metas.
MISTA	<ul style="list-style-type: none"> - Stewart. 	<ul style="list-style-type: none"> - Misto das duas abordagens anteriores; - “As funções do executivo são determinantes do contexto de atuação desses executivos”; - As atividades do executivo dependem das demandas, que exigem ações; das restrições, limitações às ações e; das decisões, posicionamento adotado para as ações.

Fonte: Adaptado de Pinto e Fonseca (1998, p. 6-8)

O Quadro 4 foi criado a partir dos conceitos de cada abordagem apresentada por Pinto e Fonseca (1998), no tocante aos papéis do executivo-gestor. Elaborou-se a partir daí, uma síntese dos principais autores clássicos distribuídos em três formas de abordar as práticas gerenciais.

Outros dois autores clássicos são mencionados por Lucena (1998), Adizes e Schein, ambos afirmam que deve existir um suporte de “energia”, necessário ao desenvolvimento da organização e essa é mais uma atribuição do executivo. Estes autores expõem que essa “energia proveniente das fortes convicções do executivo serve de estímulo para os outros membros organizacionais”. Além disso, “as crenças e os valores do executivo passam a ser dominantes e ‘a personalidade dele se incorpora à cultura da organização’”. Essa idéia está perfeitamente alinhada com a lógica da empresa familiar, ou seja, a idéia de empreender um negócio que tenha suas características e que seja seqüenciado por seus sucessores (LUCENA, 1998, p. 13).

De uma forma generalista percebe-se que tanto autores clássicos como atuais pesquisadores dessa temática afirmam que o trabalho do executivo dos dias de hoje é bem mais voltado para ações reativas e amplamente variadas, ficando a inicial idéia de planejamento e posterior ação esquecida em princípios teóricos.

2.6 Modelos de diagnóstico da gestão do conhecimento.

Antes de qualquer tomada de decisão, é necessário que o dirigente obtenha o maior número de informações possíveis a respeito do assunto. Estas devem ser concretas e precisas para embasarem qualquer ação. A este processo de coleta e análise de informações dá-se o nome de diagnóstico. Neste capítulo serão abordados dois tipos de diagnóstico da gestão do conhecimento em uma organização, iniciando pelo modelo formulado por Bukowitz e Williams (2005) e concluindo com o modelo de Terra (2000).

2.6.1 Diagnóstico da gestão do conhecimento segundo Bukowitz e Williams (2005).

Estas autoras mostram a importância desse diagnóstico inicial, como ponto de partida às futuras ações, classificando a precisão das afirmações que descreverão as atividades da empresa em estudo. Ao mesmo tempo as autoras explicam que o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento – DGC, como é chamado, é um instrumento de avaliação qualitativa e subjetiva que provocará os pensamentos “sobre todos os elementos que são combinados para criar uma abordagem exitosa da gestão do conhecimento”. As autoras alertam para a complexidade desse trabalho, aconselhando e até propondo que se determine um segmento discreto ou setor específico, pois para se avaliar outras partes da organização, além do foco principal ou a organização por completo, é necessário o envolvimento de outras pessoas no processo de avaliação (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2005, p. 29-30).

Tratam ainda dos benefícios que surgirão depois do diagnóstico feito e incrementado com base numa bibliografia explorada. No próprio livro as autoras trazem seções que tratam de áreas importantes em que o desempenho organizacional pode ser melhorado a partir do diagnóstico pronto. Esse diagnóstico, além de identificar os pontos fracos da gestão do conhecimento na organização e remetê-los a um conjunto de respostas de organizações pioneiras, servirá também para um acompanhamento periódico futuro, comparando os avanços da

organização na gestão do seu conhecimento. E acrescentam que “a longo prazo, a capacidade de fazer uma abordagem sistemática da gestão do conhecimento é, por si só, uma vantagem competitiva” (ibid., p. 30).

Nesse modelo de diagnóstico, as autoras desenvolveram um manual para implementar a gestão do conhecimento na organização, cujo propósito é conciliar o pensamento base com a execução das idéias sobre o processo de gestão do conhecimento. Estruturaram este modelo dividindo-o em dois cursos de atividades do processo de gestão do conhecimento simultâneos na organização; o processo tático, utilizando o conhecimento no dia-a-dia, com foco no mercado, distribuído em quatro passos básicos, bem delimitados e contínuos onde se requer a participação de todos. E o processo estratégico, a longo prazo, alinhando a estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral do negócio. Esse lado estratégico divide-se em três passos que complementam os quatro do lado tático (ibid., p. 30).

Para o processo tático, as autoras afirmam que:

Conforme as pessoas reúnem a informação de que necessitam para o seu trabalho diário, utilizam o conhecimento para gerar valor, aprendem com o que criam e, finalmente, devolvem esse conhecimento para o sistema, para que outros o utilizem quando abraçam os seus próprios problemas. Cada passo requer a participação de todos na organização em algum grau (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2005, p. 25).

Este processo é dividido em quatro etapas, iniciando com o termo *obtenha*. Nessa fase o desafio da organização “é depurar pilhas de informações irrelevantes para obter a ‘pepita’ indispensável para as suas necessidades”. Para isso, faz-se uso dos sistemas de Tecnologia da Informação – TI, que direcionam as pessoas até as informações relevantes que elas necessitam. Os imperativos e desafios dessa fase são: a articulação, para descrever as reais necessidades; a consciência, para encontrar as fontes de conhecimento; o acesso, na forma de instrumentos para encontrar e captar informações; a orientação de pessoas que sustentem essa busca e; a abrangência da infra-estrutura de conhecimento (ibid., p. 24).

A segunda etapa é tratada pelo termo *utilize*, que enaltece a inovação como essência para que os membros da organização possam “combinar informação de maneira que eles satisfaçam o cliente”, ultrapassando seus limites com pensamentos livres em um ambiente propício à ideal utilização do conhecimento. Os imperativos e desafios dessa fase são: a

permeabilidade, onde as idéias fluam interna e externamente à organização gerando perspectivas e possibilidades diferentes e; a liberdade, dando espaço à criatividade necessária ao melhor raciocínio (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2005, p. 25).

O terceiro termo dessa fase é *aprenda*, e de forma intencional, com o objetivo de criar vantagem competitiva para atender ao mercado. Os imperativos agora são: visibilidade, como “ligação entre estratégia e aprendizado derivada das ações do cotidiano” e; familiarização, no sentido de ser comum aprender. “Cultive a arte do aprender fazendo” (ibid., p. 25).

O último termo desse primeiro processo, e também o mais difícil de ser trabalhado, é *contribua*. “Conseguir que os empregados contribuam para a base de conhecimento comum com o que aprenderam é uma das nozes mais duras que a organização tem que quebrar”, além da disponibilidade de tempo e dinheiro para que essa contribuição aconteça. Outro fator crítico é a conscientização e o convencimento das pessoas de que essa participação, segundo Bukowitz e Williams (2005, p. 26) “dará retorno tanto para a organização como para elas próprias”. Nessa fase, o processo de gestão do conhecimento depende dos seguintes imperativos e desafios: a motivação, para promover o “querer” contribuir; a facilitação, com sistemas e estruturas apoiando a contribuição de cada um e; a confiança, que serve de base da compreensão e do respeito pelo conhecimento contribuído (ibid., p. 26).

Enquanto isso, o processo estratégico, o lado direito, como é tratado pelas autoras, “exige uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras”, envolvendo desde decisões sobre alocação de recursos até o papel das lideranças organizacionais específicas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2005, p. 26).

A primeira etapa desse processo estratégico é o termo *avaliar*, onde a organização desenvolve uma medida para demonstrar o aumento da sua base de conhecimento e a lucratividade com o investimento em capital intelectual. Os imperativos e desafios dessa fase são: perspectiva, que é o sentimento do impacto do conhecimento no desempenho organizacional e; a integração, que é a sistematização do processo de gestão para avaliar a geração de valor a partir do capital intelectual criado.

Uma etapa intermediária nesse processo é: construa e mantenha, fazendo referência a construção de uma rede de contatos, mantendo-a ativa e eficiente, agregando valor à organização. Os imperativos e desafios dessa etapa são: direção, canalizando recursos para criação e manutenção do conhecimento; conexão, para formar relacionamentos que promovam a gestão do conhecimento; reconhecimento, na extração do valor integrado no conhecimento e; reciprocidade, entre a organização e seus membros.

E para concluir esse segundo curso de atividades do processo de gestão do conhecimento tem-se o descarte. Isto é, alguns conhecimentos serão mais lucrativos se utilizadas por elementos externos à organização, tanto em termos de oportunidade como em termos de custos. Para essa etapa têm-se como imperativos e desafios a abstenção, por não absorver conhecimentos desnecessários e; a conversão do conhecimento em fontes de valor.

Para estas sete etapas apresentadas, as autoras criaram questões, através das quais gera-se o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento - DGC. As respostas do questionário são compiladas identificando os pontos fracos do processo de gestão do conhecimento. Estes resultados remetem às seções correspondentes que são amplamente abordadas no manual das autoras para discussões e debates dos gestores do conhecimento, que devem implantar os “Programas de Ações”, com base nos imperativos e desafios propostos, corrigindo esses pontos fracos.

Como este DGC tem por objetivo levantar os passos do processo da gestão do conhecimento, torna-se genérico e superficial às questões relativas às empresas familiares, que é foco desse trabalho.

2.6.2 Diagnóstico da gestão do conhecimento segundo Terra (2000).

Este autor apresenta um modelo com sete dimensões da prática gerencial para diagnosticar a gestão do conhecimento na organização. São elas:

1. O papel indispensável da alta administração na definição dos campos do conhecimento;
2. O desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação e aprendizado contínuo, otimizando todas as áreas da empresa;

3. Estruturas organizacionais e práticas de organização no trabalho, com base no trabalho de equipes multidisciplinares e autônomas;
4. Práticas e políticas de administração de recursos humanos, selecionando rigorosamente trabalhadores do conhecimento, com remuneração adequada;
5. Sistemas de informação com base nos *inputs* individuais;
6. Mensuração de resultados comunicados a toda organização;
7. Processos de aprendizado com o ambiente, com o cliente e a concorrência.

O autor elaborou um modelo com sete dimensões de práticas gerenciais com foco na gestão do conhecimento (Figura 2), convicto de que o diagnóstico por esses pontos é válido para qualquer empresa de qualquer setor de economia, seja ela pequena, média ou grande.

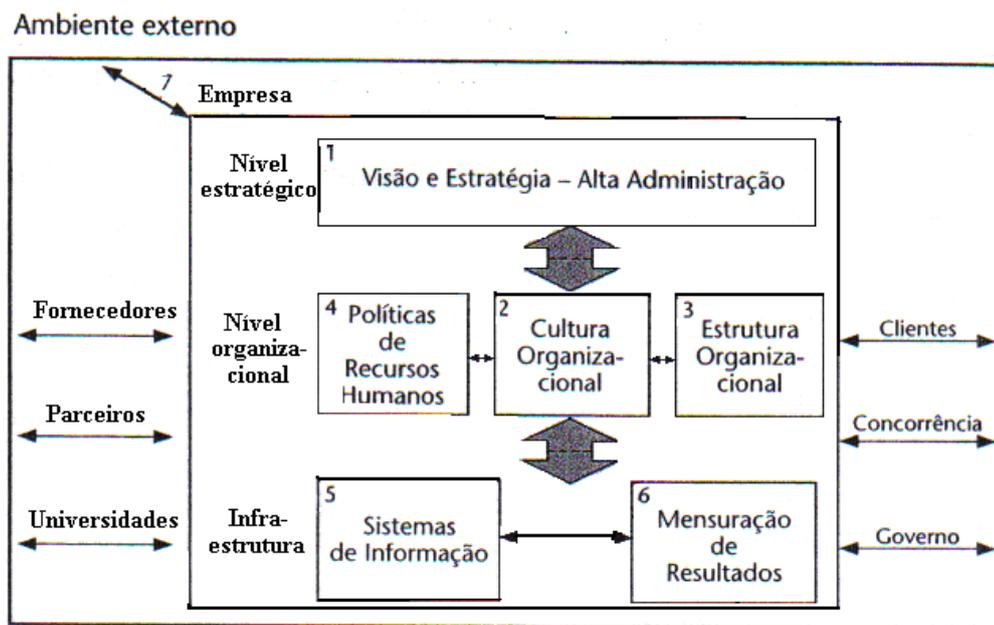


Figura 3 - Dimensões da prática gerencial para a gestão do conhecimento.

Fonte: Terra (2000, p. 71)

A dimensão 1 contempla o papel da alta gerência e a visão estratégica. Terra (2000, p.98) mostra “a importância desses temas para o sucesso de qualquer empresa” e apresenta um conjunto de ações estratégicas que os líderes precisam apresentar. São eles:

- Priorizar o co-estabelecimento de visões;
- Desenvolver *frameworks* estratégicos que facilitem a tomada de decisões por todas as pessoas da organização;

- Inspirar, motivar e focar a organização;
- Livrar-se da necessidade de saber tudo (tanto do ponto de vista individual como organizacional);
- Deixar as equipes trabalharem com poucos, porém importantes, pontos de controle.

Terra (2000, p. 99) atenta para a complexidade do papel do líder e alerta para a coerência entre o dizer e o fazer, ele diz que “o discurso da liderança tem que se refletir em suas próprias ações e nos mecanismos reforçadores da cultura e estrutura organizacional que se deseja estabelecer”. Estas ações refletem-se na seqüência de dimensões expostas por este autor.

Aplicando esta primeira dimensão às empresas familiares, vê-se que nelas é muito comum a existência de uma interação ímpar, própria desse tipo de empresa, entre todos que formam a organização. Isto se dá pela inexistência de barreiras organizacionais por verticalizações. Leone (2005) confirma essa verdade quando diz que estas empresas são “ágeis, inventivas, com empregados esforçados e leais, não precisando de estruturas hierárquicas duras porque naquelas o princípio da autoridade é menos importante que a iniciativa individual” (LEONE, 2005, p.13).

Esta idéia é reforçada por Semler (2002), que diz:

A criatividade, agilidade e facilidade de controle que caracterizam a empresa familiar são condições básicas para as inúmeras inovações e avanços em produtos, tecnologias e mercados que tem marcado particularmente os últimos dois séculos (SEMLER, 2002, p. 77).

Com relação à estratégia desse tipo de empresa, Leone (2005, p. 20) relata que “é intuitiva e pouco formalizada”, e se justifica pela proximidade entre dirigentes-proprietários e empregados, pois toda mudança lhes é explicada “no momento adequado”. Percebe-se então que, esta primeira dimensão, modulada por Terra (2000), foge um pouco das práticas de gestão das empresas familiares.

A dimensão 2 aborda a cultura e os valores organizacionais. Landes *apud* Terra (2000, p. 101) diz: que “a cultura – embora em termos de valores e atitudes internas que guiam uma população, assuste os estudiosos – tem o odor sulfúrico da raça e herança e um ar de imutabilidade”. Essa idéia é criticada por alguns autores que apostam nas mudanças culturais

como forma de sobrevivência. Terra (2000, p. 102) defende e acredita que a cultura pode ser encarada como normas e valores que ajudam na hora de decisões, além de elevar a sensação de autonomia e conformação. E ao contrário do que se imagina a ênfase na cultura e nos valores não impedem a inovação e a criatividade organizacionais.

Em uma empresa familiar percebe-se como a cultura e os valores estão fortemente arraigados aos princípios da organização, visto que para o proprietário “o trabalho faz parte da sua vida e ‘sua’ empresa pode ser considerada como um prolongamento de si mesmo” Leone (2005, p. 21). E ao contrário do que se imagina, esses princípios servem de base na hora da inovação de conceitos e práticas administrativa. Leone (2005) expõe que “empresas familiares exitosas se caracterizam por uma cultura forte e estável, e com intenso compromisso com a sua evolução competitiva a longo prazo” (LEONE, 2005, p. 18-21).

Ainda com relação aos valores dessas empresas, esta autora considera que estão intrinsecamente ligados à qualidade de seus produtos, visto que “o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado” (LEONE, 2005, p. 13).

Terra (2000, p. 102-113) reforça que alguns pontos na cultura organizacional são essenciais ao sucesso de qualquer empresa: “informalidade, trabalho duro, empreendimento (*act!*) e velocidade”, além de conhecimento e capacidade de realização, sem se preocupar com a posição hierárquica do indivíduo que os executa. Este autor complementa sua idéia com alguns elementos significativos para definição dessa cultura organizacional. São eles:

- Características de ambientes e culturas criativas;
- A perspectiva dos próprios funcionários com relação às normas e valores que estimulam a criatividade individual e a implementação de novas idéias;
- O uso do recurso tempo e;
- A questão dos espaços de trabalho.

A dimensão 3 foca a estrutura organizacional como importante celeiro à gestão do conhecimento. O autor diz:

Reconhecendo que a burocracia não gera criatividade, mas é adequada para formulação de conhecimento, e que a organização em torno de forças-tarefa,

embora propicia a geração de conhecimento, não facilita a transferência deste para a organização, várias empresas tem trabalhado em soluções similares que combinam esse dois tipos de estrutura. Essas novas formas de organização seguem, de certa maneira, a tradição do modelo japonês (TERRA, 2000, p. 119).

Tem-se, no entanto, que admitir a grande parcela de contribuição emanada das organizações burocráticas à gestão do conhecimento, servindo de base às novas estruturas. Contudo, permanecem os desafios à superação desse modelo.

No que se refere à estrutura organizacional das empresas familiares, Leone (2005) mostra as especificidades organizacionais desse tipo de empresa, citando que:

Essas empresas foram identificadas como sendo mais centralizadas, com uma estrutura organizacional simples, necessitando de menos unidades ou funções administrativas. Em razão de suas características naturais, as pequenas e médias empresas familiares não apresentam condições que lhes permitam conservar uma organização administrativa sofisticada. Essa estrutura não é desejada pela pequena e média empresa familiar por causa de sua complexidade e de seu custo e, em consequência desse fato estas últimas adotam estruturas simples e de menor custo que respondem de forma apropriada as suas fracas necessidades, levando em conta as exigências momentâneas dos proprietários, de suas famílias e dos empregados (LEONE, 2005, p. 19-20).

Como foi visto anteriormente, a desburocratização é fator preponderante à geração do conhecimento organizacional, e “neste tipo de empresa a burocracia é rara e o controle das operações e de seus custos, precário. Isto favorece a agilidade e a competitividade”, tão necessárias à atual competitividade (SEMLER, 2002, p. 80).

Na dimensão 4 a atenção é para a administração dos recursos humanos com especial atenção para recrutamento, seleção, treinamento, carreira e sistema de recompensa. Expõe-se que “o recrutamento de novos empregados é a decisão de investimento mais importante de um gerente e talvez a sua ferramenta mais estratégica” (SVEIBY *apud* TERRA, 2000, p. 129).

Com relação ao treinamento Simonsen *apud* Terra (2000, p. 134-140) diz que “o problema é que o desenvolvimento tecnológico abriga um novo aprendizado por definição bastante incerto. Isso leva ao imperativo da educação continuada. (...) por todo resto da vida o indivíduo precisará atualizar-se com cursos de reciclagem”. E quanto à carreira e sistemas de recompensa, este autor lembra que “para sustentar as estratégias de aprendizado organizacional,

as empresas inovadoras tem trabalhado para tornar as carreiras e políticas de remuneração instrumentos de estímulo à adoção de”:

- Diferentes perspectivas da realidade (pensamento sistêmico);
- Atitudes pró-trabalho em equipe;
- Maior compromisso com o aprendizado do que com a busca de títulos e símbolos de *status*;
- Comprometimento com as visões e desafios de longo prazo;
- Preservar o “capital intelectual” que os funcionários detêm.

Terra alerta para a complexidade do tema e diz que poucas empresas acordaram para a importância dos recursos humanos na empresa como ativo intangível. “Quem não atrair, cultivar e manter motivados os melhores recursos humanos que o mercado pode oferecer, tende, inexoravelmente, a ter sua posição competitiva diminuída de modo significativo” (TERRA, 2000, p. 147).

No tocante aos recursos humanos em uma empresa familiar, Ricca *apud* Leone (2005, p. 14) aponta, dentre os pontos fortes e fracos, que esse tipo de empresa:

- Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais;
- Tem preocupação com a responsabilidade social, embora protecionista;
- Faz indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional.
- Permite empregar profissionais não competentes;
- Permite a formação do sucessor dentro da própria empresa (“ele adquire todos os vícios”).

Estes pontos são complementados por Gonçalves *apud* Leone (2005) que acrescenta ainda: participação ativa de todos, fidelidade à empresa (por parte dos funcionários), confiabilidade e paternalismo. Estes pontos (os positivos), quando sabiamente usados fomentam a geração do conhecimento organizacional.

A esse respeito, Carneiro *apud* Leone (2005) afirma que:

A fluidez das informações é diretamente associada às estruturas adotadas pelas pequenas e médias empresas familiares; a inexistência de níveis hierárquicos intermediários permite um contato direto com e entre os empregados da empresa, o que facilita o desenvolvimento de uma informalidade muito importante; a utilização de nomes pessoais e o tratamento informal ilustram essa realidade. Essa aproximação ajuda a formação e a evolução de uma forte cultura organizacional da empresa, na medida em que cada um possa progredir com esse crescimento, possibilidade de carreira e de aumento de salário (CARNEIRO *apud* LEONE, 2005, p. 20).

A dimensão 5 trata dos sistemas de informação enfocando alguns pontos como repositórios adequados ao conhecimento, o excesso de informações, o acesso a essas informações e o compartilhamento do conhecimento. Não esquecendo que:

(...) a criação de conhecimento organizacional depende, em grande medida, do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico. (...) É mais importante aumentar a capacidade interpretativa dos funcionários e não, simplesmente, aumentar a quantidade de informação disponível. A tecnologia de informática deve ser vista como apenas mais um elemento facilitador do compartilhamento do conhecimento (TERRA, 2000, p. 157-158).

Conforme foi visto na dimensão anterior, através da citação de Carneiro *apud* Leone (2005, p. 20), em uma empresa familiar a comunicação envolve a todos, e a fluidez das informações, pelo “contato direto com e entre os empregados da empresa” é justificada pelos procedimentos desburocratizados, isto facilita a geração e a gestão do conhecimento organizacional que é o objetivo desta quinta dimensão.

Comungando com esse pensamento tem-se Vries (2003, p.54), afirmando que nesse tipo de empresa, “como há menos burocracia, o acesso à administração superior torna-se mais fácil”, dando abertura a todos que compõem a organização.

Na dimensão 6 é abordada a mensuração dos resultados. Como essa abordagem é bastante sutil, no que tange a gestão do conhecimento, é interessante lembrar que a mensuração desse tipo de capital deve passar por “processos de trabalho, cultura, estratégias da comunicação, emprego de sistemas de informação e políticas de administração de recursos humanos” (TERRA, 2000, p. 171).

Este autor alerta para as práticas adequadas ao aprendizado, criatividade, inovação e o conhecimento gerado. Daí mensura-se os resultados das atividades sempre com a devida cautela para não negligenciar com o aprendizado contínuo, pois assim ter-se-á apenas mais dados, informações e burocracia.

Como se vê, existe uma dualidade extrema que envolve essa dimensão, pois quando se trata de bens tangíveis, torna-se fácil mensurar os resultados, porém, quando o assunto em questão são os bens intangíveis a dificuldade é imensa. Como é exposto por Sveiby (1998, p.4) pode-se ver o fluxo de caixa de um ano inteiro “porque está registrado nos documentos financeiros, mas quando se trata de avaliar mudanças no valor dos ativos intangíveis” não tem por onde se orientar.

Chamando atenção para isso, Terra (2000), argumenta que:

É muito difícil mensurar o valor dos ativos intangíveis (conhecimento cuja propriedade é amparada por lei, p. ex: patentes, marcas, direitos autorais etc.) pelos métodos contábeis tradicionais. Já os recursos intangíveis (processos de trabalho, conhecimentos e habilidades dos funcionários, relações da empresa com clientes, fornecedores comunidade etc.) não são refletidos de maneira alguma nos balanços contábeis (TERRA, 2000, p.163).

Para isso, Terra (2000, p.171) afirma que mais importante que mensurar e publicar o “capital intelectual das empresas são os esforços para se ampliar as perspectivas de avaliação de projetos e de resultados da atividade empresarial”, além do que “cada empresa deve desenvolver seus próprios indicadores” de avaliação, buscando simplicidade, para “avaliar o desempenho em várias áreas simultaneamente. (...) Esses diferentes indicadores devem, ademais, ser analisados por pessoas com perspectivas bem distintas (de diferentes áreas e níveis hierárquicos da empresa)”. Com esse pensamento é importante ressaltar que em uma empresa familiar tem-se a interação necessária para que pessoas de diferentes setores e níveis hierárquicos façam essa análise.

É importante salientar que em uma empresa familiar a maior fonte de recursos intangíveis encontra-se na mente do fundador ou sucessor, que geralmente consegue montar seu império sozinho, ou em alguns casos, com ajuda de alguns poucos funcionários contemporâneos. Porém, é difícil mensurar quanto vale esse capital, e esse seria, juntamente com seu capital tangível, o real valor da sua empresa.

A dimensão 7 alerta para o aprendizado com o ambiente, “para além das fronteiras da empresa, ou seja, clientes, fornecedores e outras empresas (concorrentes ou não), institutos de pesquisa, universidades etc.” Esta dimensão foca o aprendizado através das redes de alianças empresariais, pois “o cenário empresarial é de crescente necessidade de aprendizado por meio de redes com outras empresas”. O ambiente como um todo tem se mostrado rico em conhecimento, e a empresa que se dispuser a aprender estará à frente dos seus concorrentes. Além de abrir as portas para os seus colaboradores, estimulando-os a explorarem e adquirirem novos conhecimentos (TERRA, 2000, p. 173-197).

Em uma empresa familiar percebe-se que esse aprendizado é constante. visto que a comunicação é clara e eficiente, desburocratizada e direta. Leone (2005) relata que:

Nas pequenas e médias empresas familiares, o dirigente-proprietário pode discutir diretamente com seus clientes tanto para conhecer suas necessidades e seus gostos quanto para explicar os diferentes aspectos de seus produtos. Em consequência dessa especificidade, o sistema de informação externo é simples (LEONE, 2005, p. 21).

Outra vantagem da empresa que tem um bom relacionamento com o ambiente é que esta terá maior facilidade em formalizar parcerias e perceber oportunidades de adição de valores para seus negócios. Desta forma, Dupas (2003, p. 5) acrescenta com propriedade que “a colaboração e a interconexão oferecem a possibilidade de múltiplas parcerias com empresas menores a fim de partilharem custos, riscos e informações”, dando oportunidade para competirem com as grandes organizações.

Porém, um alerta é feito por Vries (2003), que relata alguns males que assolam as empresas familiares, entre eles está o “fantasma do pai patrão”, que mantém a empresa cheia de segredos, conservadorismo e tradições, causando sua introspecção e indiferença ao ambiente que a rodeia. Essa “tal atitude não fomenta a mudança e pode ameaçar seriamente a continuidade e a sobrevivência da empresa” (VRIES, 2003, p.62).

Finalizando, Terra (2000, p. 74) acrescenta que acima de todas essas dimensões, estão os valores, crenças e normas individuais e organizacionais, bem como as competências, ou conhecimento tácito, de cada funcionário. Este capital humano funciona como “*mola propulsora*

da gestão do conhecimento e geração de valor nas empresas”, devendo, portanto ser valorizada e focada como valor para a organização.

A pesquisa de Terra (2000) foi desenvolvida em um ambiente de médias e grandes empresas nacionais, com quase 600 diretores e gerentes entrevistados. Este autor diagnosticou que alguns pontos como as características dos respondentes, o tipo de empresa e seu mercado de atuação interferem diretamente nas práticas gerenciais relevantes à gestão do conhecimento.

Com relação ao perfil dos respondentes, Terra (2000, p. 77-78) expõe que “houve um predomínio de profissionais atuantes nas áreas financeira/ administrativa/ planejamento e de *marketing*/ venda” somando 53% de concordância nas respostas. E com relação ao setor empresarial “houve uma distribuição relativamente equilibrada entre os vários setores da economia”. Entre os que mais se destacaram, somando mais de 55% de concordância nas respostas, estão os setores não industriais (serviços, financeiro e comércio) e os intensivos em conhecimento (eletroeletrônico e computação e farmacêutico).

Além dessas conclusões, para melhor apresentação dos resultados, este autor dividiu as empresas pesquisadas em três grupos: empresas que aprendem, empresas tradicionais e pequenas atrasadas.

O primeiro grupo é chamado de empresas que aprendem, “e se caracteriza por ter, de maneira geral, maior grau de concordância com relação às 41 frases relacionadas à gestão do conhecimento”. A este grupo Terra (2000) acrescenta:

(...) um desempenho recente superior, exportam mais que as empresas dos outros dois grupos, estão entre as maiores empresas da amostra e são predominantemente líderes do mercado. Além disso, concentram o maior contingente de empresas com capital estrangeiro e situam-se em setores intensivos em tecnologia e conhecimento (eletroeletrônico e computação e farmacêutico) (TERRA, 2000, p. 79-80).

O segundo grupo, empresas tradicionais, mostrou menor grau de concordância com as respostas do questionário de pesquisa, apresentam “um desempenho recente não tão favorável, menor comprometimento com o mercado externo, além de apresentarem capital predominantemente nacional” (TERRA, 2000, p. 80).

Concluindo, este mesmo autor denomina o terceiro grupo de pequenas atrasadas, pois apresentam um alto grau de discordância às questões relativas às práticas gerenciais

relevantes à gestão do conhecimento organizacional. Este grupo é oposto ao das empresas formadoras do primeiro grupo, pois tem capital predominantemente nacional, apresentam menor ganho recente de *market share*, e a maioria delas não exercem atividade exportadora.

Na tabulação geral das respostas da pesquisa, este autor expõe um diferencial:

Os respondentes das empresas que aprendem concordam que as práticas gerenciais associadas a uma efetiva gestão do conhecimento são polivalentes em suas respectivas empresas, enquanto os gerentes e diretores das pequenas atrasadas não acreditam que essas mesmas práticas sejam amplamente difundidas em suas próprias empresas (TERRA, 2000, p. 82).

Pelo exposto em cada uma das sete dimensões modeladas, fica claro que estas são relevantes às empresas familiares. E como esta pesquisa busca fazer um diagnóstico da gestão do conhecimento em uma empresa desse tipo, conclui-se que esse modelo deve ser contemplado. Percebe-se isso quando as dimensões abordadas são temas como cultura e valores organizacionais, administração de recursos humanos e aprendizado. Faz-se necessário, portanto, que os dirigentes dessas empresas cada vez mais abram espaço a novas conquistas, ampliando o nível de inovação já existente em suas organizações.

Quanto ao processo gerencial abordado neste capítulo, entende-se que as práticas de gestão administrativa que servirão de balizas para esta pesquisa são aquelas abordadas nos dez papéis propostos por Mintzberg (2008), servindo de referencial à metodologia utilizada neste trabalho de dissertação.

A seguir tem-se o capítulo 3 – a empresa familiar, apresentando conceitos, modelos, conflitos e o processo sucessório desse tipo de empresa.

3 - A EMPRESA FAMILIAR

Este capítulo aborda os principais pontos da empresa familiar, começando com a conceituação do pilar de sustentação desta pesquisa. Focaliza-se o modelo tridimensional de estrutura da empresa familiar, seguido pelos conselhos da governança familiar, finalizando-se com os principais conflitos desse tipo de empresa, enfatizando o processo sucessório.

3.1 Conceituação

Muitas vezes conceitua-se empresa familiar como aquela empresa em que trabalham pessoas da mesma família, mas esse conceito é incompleto. Passos et al. (2006, p. 50) alerta para esse equívoco e resume empresa familiar como uma organização onde o controle é exercido por uma ou mais famílias, ou seja, “os principais sócios da organização são os fundadores ou seus descendentes”. Talvez o termo mais correto fosse chamá-las de *empresas de controle familiar*. Como se sabe, essas empresas partem do sonho de um único fundador ou da união de alguns amigos, neste caso, chamam-nas de empresas multifamiliares, sendo compostas por vários e diferentes núcleos de famílias não consanguíneas entre si (BORNHOLDT, 2005, p. 34).

Na verdade, uma empresa multifamiliar se forma quando pessoas sem laços familiares empreendem juntas um negócio comum. Assim a empresa é controlada por mais de uma família. O autor acrescenta que esse é um tipo de empresa familiar, “formada por duas ou mais famílias de diferentes origens. Costuma se originar a partir da afinidade ou da complementaridade profissional” (PASSOS et al., 2005, p. 55-56).

Bornholdt (2005, p. 33-34) simplifica dizendo que “uma empresa familiar é qualquer organização com vínculos que vão além do interesse societário e econômico”. Se referindo com isso aos interesses da família, que devem sempre estar presente, dando suporte à empresa.

Segundo Lodi *apud* Prati (2002, p. 69) “uma empresa familiar (...) é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores

institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador”, sendo esta a definição mais clara perante a realidade que se vive.

No Brasil, como em qualquer lugar do mundo, a visão patriarcal nos negócios e na sociedade faz com que o empreendimento evolua, envolvendo filhos, sobrinhos ou netos. Embora o pensamento inicial do fundador não seja empreender uma empresa familiar, esta muitas vezes toma proporções grandiosas, envolvendo todos da família, a ponto de se tornar uma organização de gestão exclusivamente familiar. Este fato é consequência predominante da união patriarcal dos negócios e da sociedade (PASSOS et al., 2006, p.53).

Nesse sentido, Bernhoeft *apud* Prati (2002, p. 69) “afirma que (...) uma das questões mais complexas e para a qual boa parte dos fundadores não está preparada (...) é que ao iniciar uma empresa ou negócio está dando também origem a uma sociedade familiar”. E à medida que a empresa evolui, a consolidação da empresa familiar se dá através do controle acionário e da governança familiar. Com essa ótica Passos et al. (2006) apresenta uma outra forma de gestão administrativa. Este autor acrescenta:

Nesse caso, a gestão pode ser mista (com familiares e profissionais do mercado) ou até mesmo inteiramente composta por executivos externos. A tendência majoritária atualmente, no Brasil e no mundo, aponta para a gestão mista: a maioria dos grandes grupos familiares do planeta manteve o controle nas mãos da família e adotou a gestão mista. E esse parece ser o modelo de maior probabilidade de sucesso. Gestão mista: caracteriza-se pela busca da melhor composição possível entre membros da família e não familiares, levando em consideração seus talentos para o desempenho das posições estratégicas de comando da empresa (PASSOS et al., 2006, p. 53).

O autor cita ainda mais dois modelos que vêm se destacando, uma é a *empresa investidora*, isto é, embora as empresas sejam vendidas, a família permanece unida, pelo capital investido conjuntamente em outras companhias. O outro modelo é a *gestão não-familiar*, que caracteriza-se pela ocupação das posições estratégicas de comando da empresa por pessoas que não são da família empresária. Esse modelo já não é novidade na Europa nem nos Estados Unidos e relaciona-se perfeitamente com a situação atual da economia brasileira, quando a dificuldade de capitalização obriga as empresas a buscarem sócios ou abrirem seu capital, preservando o controle da empresa sem deter a majoritariedade do capital (PASSOS et al., 2006, p. 53-54).

Para se considerar uma empresa genuinamente familiar, Bornholdt (2005) apresenta seis características de diferenciação. São elas:

- O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- Os laços familiares determinam a sucessão do poder;
- Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/ quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Esses fundamentos permitem a identificação das empresas com participação acionária relevante de uma família ou grupos de famílias, mesmo que a gestão seja exercida por executivos que não pertençam a uma dessas famílias.

Prati (2002) em sua dissertação de mestrado resume em um quadro três regras básicas propostas por Peter F. Drucker, que apresenta importantes fatores na administração de empresas familiares. Vê-se a seguir o Quadro 5:

Quadro 5 - Regras básicas da administração de empresas familiares

Regras	Descrição
Primeira	É que os membros da família não trabalhem na empresa, a menos que estejam no mínimo tão aptos quanto qualquer funcionário não pertencente a ela e se esforcem no mínimo tanto quanto este (...) A presença na empresa de membros medíocres, ou pior ainda, preguiçosos, causa – e com razão – ressentimentos entre os colegas não pertencentes à família.
Segunda	Independente do número de membros da família na direção da empresa e do quanto eles são eficazes, um alto cargo sempre é preenchido por alguém de fora da família. Normalmente, esse cargo é o de executivo financeiro ou de chefe da pesquisa – as duas posições nas quais as qualificações técnicas são muito importantes (...). Enfim, existe na empresa familiar a necessidade de uma pessoa altamente qualificada e respeitada que não seja da família e nem misture negócio e família.
Terceira	As empresas dirigidas por famílias, com exceção talvez das menores, precisam cada vez mais fazer com que as posições chave sejam ocupadas por profissionais que não pertençam à família (...). E estes profissionais de fora precisam ser tratados como iguais e deverão ter “cidadania plena” na empresa; caso contrário, simplesmente irão embora.

Fonte: Drucker *apud* Prati (2002, P. 70).

Continuando, Drucker *apud* Prati (2002, p. 69) afirma ainda que “a empresa e a família somente sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa”. E provavelmente, as

duas sucumbirão se o contrário ocorrer, isto é, se a empresa for dirigida para servir à família. Complementando esse pensamento tem-se a frase: “é a família que deve estar à serviço da empresa” (BERNHOEFT *apud* PRATI, 2002, p.69).

De volta a definição de empresa familiar, Lank (2003, p.78) diz existirem muitas, mas é radical quando apresenta que a empresa para ser familiar exige tanto propriedade quanto controle gerencial. Álvares (2003, p.xvi) conclui definindo-as como um empreendimento onde convivem várias gerações de uma ou mais famílias proprietárias. E acrescenta: “uma empresa de sucesso tem de ter um núcleo central de sustentação de seus valores voltados para a constituição de uma comunidade de pessoas afins” – a família.

3.2 O modelo tridimensional

Como diz Passos et al. (2006), quando tratamos de empresa familiar, na verdade estamos lidando com três pontos específicos: a família, a empresa e o patrimônio. Cada um desses elementos carrega consigo particularidades, características e valores que devem ser conservados, correlacionados e integrados de tal maneira que a prosperidade seja o objetivo comum dos três.

Os autores estudados até aqui comungam da idéia desse tripé básico que representa a empresa familiar. Alguns apenas se referem à propriedade ou patrimônio como sociedade, analisando pela ótica do dono ou dos sócios respectivamente. Outros alternam empresa por gestão “entendido como relacionado à diretoria, à presidência ou ao Conselho Administrativo”. Mas todos são unânimes quando se tratar de família (BERNHOEFT, 1996, p. 36).

O modelo dos três círculos ou modelo tridimensional descreve a empresa familiar como três sistemas independentes com intersecções em comum. Seguindo a nomenclatura usada por Passos et al. (2006) tem-se na Figura 4 a formação desse modelo, ao mesmo tempo em que nela se localizam os “públicos” componentes de cada sistema.

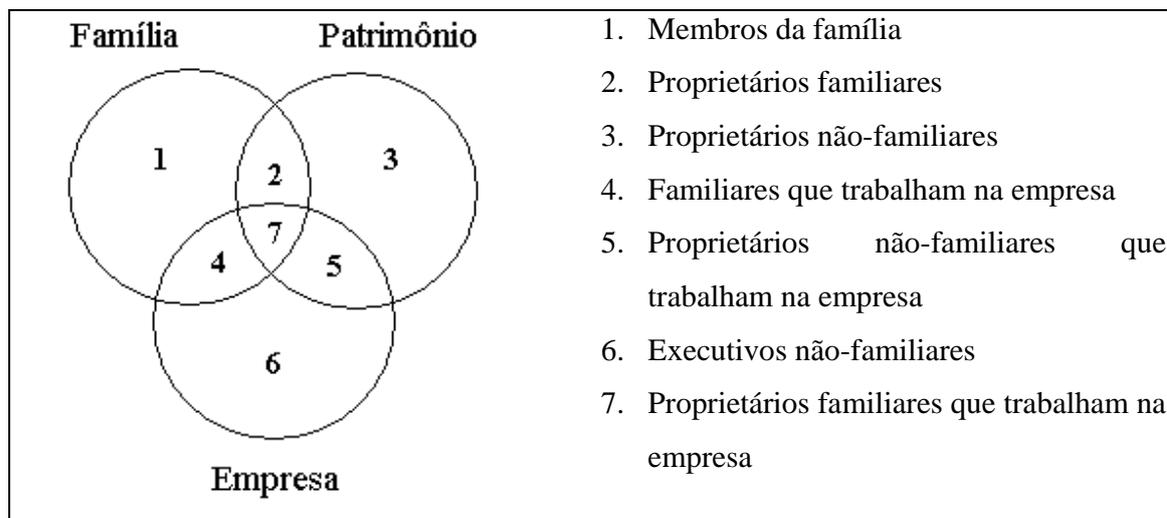


Figura 4 - Modelo tridimensional e os públicos da empresa familiar:

Fonte: Passos et al. (2006, p. 50).

Esses “públicos”, embora com papéis distintos, devem ter diretrizes que os leve a um único objetivo, que é a perpetuação de empresa familiar. Como foi tratado por tripé, deduz-se que para ter sucesso é importante que o crescimento desses três sistemas seja ordenado e equilibrado, ou ao contrário ter-se-á fracasso da empresa e/ ou rompimento da família.

Um alerta é feito em relação à competência dos grupos “de forma a preservar e manter a individualidade de cada um desses núcleos ou subsistemas, respeitando a função e objetivos de cada um, quando estão em jogo a sobrevivência, a competitividade e a longevidade da empresa familiar”. Para isso, é necessário que se compreenda as relações decorrentes dessas “estruturas fusionadas”. Esse autor lembra ainda que esse “processo de relações é decorrente dos tipos de indivíduos envolvidos e da cultura das famílias proprietárias” (ÁLVARES, 2003, p. 27).

Essas três estruturas sobrepostas foram ao longo da história da empresa se modificando; o que no início era indistinguível, pela centralização do fundador, teve que ao longo do crescimento e das sucessões evoluir para esse modelo atual, onde devem existir líderes para cada núcleo apresentado. Vê-se também, a necessidade da descentralização com foco no profissionalismo da empresa familiar.

Passos et al. (2006) faz referência a essa evolução e diz:

Na ausência do pai, entretanto, evolui-se para um modelo decisório coletivo, marcado pela relação societária. E é fundamental ter em mente que, nessa nova realidade, para exercer a liderança em cada uma das esferas, são necessárias pessoas de perfis distintos, correspondentes a cada uma delas (PASSOS et al., 2006, p. 88).

Esse autor define perfis para líderes de cada uma das três dimensões. Para isso foi-se adaptado o quadro abaixo:

Quadro 6 - Perfis dos líderes do sistema tridimensional

Patrimônio	Quando se trata da liderança da gestão dos negócios busca-se alguém em sintonia com o mercado e com o setor de atividade da empresa, e que possua sólida formação e experiência (...); alguém que conte com o respeito de quem trabalha na companhia, do público externo e dos membros da família empresária.
Empresa	O líder da empresa concentra-se obrigatoriamente nos resultados a serem alcançados e, por isso mesmo, precisa contar com aguçada visão empresarial e estratégica, sempre com o objetivo de agregar valor ao negócio (...). Não é necessário, portanto, que seja um membro da família.
Família	A liderança familiar, por sua vez, é essencialmente voltada para dentro da família e deve, obrigatoriamente, ser exercida por um membro dela (...) Idealmente, deve ser uma pessoa de bom trânsito entre os diversos núcleos familiares, que tenha capacidade de diálogo e que saiba, por exemplo, compor interesses e ouvir tanto ou mais do que falar.

Fonte: Adaptado de Passos et al. (2006, p.88-89).

É interessante que se a família objetiva a prosperidade da empresa, que sejam feitos acordos societários firmando todos os pontos chave para esse fim. Entre estes pontos está a escolha dos líderes adequados para cada uma das três esferas, aptos a desenvolver tais papéis.

3.3 A importância dos conselhos na governança da empresa familiar

Como o título sugere abordar-se-á nesse tópico a estruturação da governança em uma empresa familiar. Na visão de Passos et al. (2006, 129-130) essa estrutura de governança é composta por três conselhos legítimos e validados por toda família empresária. Cada conselho tem respectivamente funções, necessidades e condições objetivas que “variam de empresa para empresa, de família para família”, dando suporte ao diálogo, à educação e aos processos decisórios. Estes conselhos são: familiar, societário e administrativo.

Bornholdt (2005) descreve oito órgãos deliberativos e de gestão, que na sua ótica são importantes na governança das empresas familiares. Estes órgãos são os seguintes:

1. Conselho de família;
2. Conselho de administração;
3. Conselho superior;
4. Gestão executiva;
5. Conselho consultivo;
6. Conselho fiscal;
7. Auditoria independente e;
8. Conselho de sócios (propriedade) e assembléia de acionista.

Dentre esses, Bornholdt (2005) se aprofundou em apenas dois: *o conselho familiar* condensando o familiar e o societário descritos por Passos et al. (2006); e *o conselho administrativo*, comungando do mesmo pensamento deste outro autor.

Este primeiro autor justifica seu enfoque dizendo:

O conselho de sócios é um órgão encontrado com mais frequência em países como Alemanha, Espanha e Suíça, cujas empresas familiares se encontram algumas gerações à frente. Nesses países, implementa-se o conselho de sócios, considerando algumas organizações e, em situação específica, para administrar a propriedade no âmbito familiar; ou seja o patrimônio das famílias (BORNHOLDT, 2005, p. 31).

E quando começar com a governança na empresa familiar? Na verdade, “um processo de implementação da governança pode começar em qualquer um dos três sistemas, em dois ou nos três simultaneamente. A demanda surge de visões, inquietudes, ou conflitos já instalados” (BORNHOLDT, 2005, p. 31).

Passos et al. (2006, p. 130) apresenta uma figura com os três conselhos principais e suas ramificações, compondo a estrutura da governança na empresa familiar. É o que observa-se na Figura 5.

Hoje, “com o amadurecimento das sociedades e o crescimento da família, surgem as condições para o desenvolvimento de uma organização mais complexa e completa”. A formação dessa estrutura de governança objetiva “ampliar a capacidade de reflexão sobre negócios e o ambiente que ele se situa”. É importante ainda frisar que essa prática de governança

se aplica as “companhias de qualquer porte, sempre com uma formatação adequada ao seu grau de complexidade e evolução” (PASSOS, et al., 2006, p. 131).

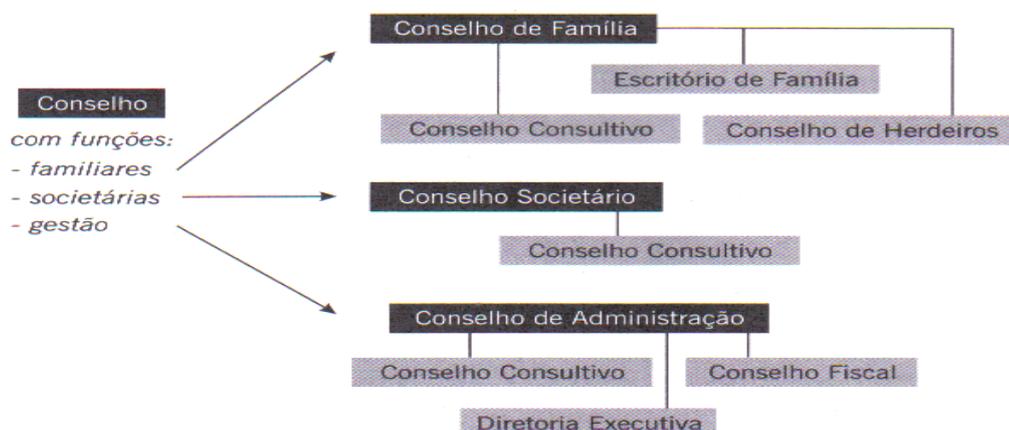


Figura 5 - Estrutura de governança familiar

Fonte: Passos et al. (2006, p. 130).

Bornholdt (2005) complementa o raciocínio de Passos et al. (2006) na citação:

Como se pode observar, a implementação da governança nas empresas familiares, com um respectivo acordo societário, é a chave para diminuir desavenças, regrar conflitos de interesse e perpetuar a organização. É um processo e um instrumento que permitem a redução da ansiedade, geram adesão, coesão e uma melhoria da qualidade de vida das famílias empresárias (BORNHOLDT, 2005, p. 32).

Passos et al. (2006, p. 131) ressalta o equilíbrio que deve existir entre os conselhos dessa governança, além da flexibilidade e transparência para o bom relacionamento entre eles. Esse autor diz que a “estrutura proposta tem como objetivo primordial agilizar, facilitar e tornar legítimo e transparente qualquer processo decisório ou de gestão”. Esse pensamento é complementado por Bornholdt (2005, p. 32) que alerta: “para aplicação das melhores práticas da governança corporativa nas empresas familiares, é necessário analisar a inter-relação sistêmica entre família, sociedade e empresa, bem como desenvolver critérios com normas e leis de convivência”. Este autor ainda atenta para os fatores culturais da organização, que devem ser observados.

O primeiro desses conselhos – embora os três tenham suas respectivas importâncias – é o Conselho de Família. Na ótica de Passos et al. (2006) vê-se:

O conselho de família funciona como fórum no qual as questões familiares – interesse, conflitos, expectativas, crescimento, história, valores, ética, conduta, educação dos familiares e celebrações – sejam discutidas e administradas. Fazem parte desse conselho os familiares, diretamente ou por meio de um sistema de representações (PASSOS et al., 2006, p.131-132).

Para Bornholdt (2005, p. 93) o “Conselho de Família funcionando adequadamente permite maior segurança e conforto aos membros da família”, sendo um ambiente misto de emoções e “problemas racionais como dinheiro, educação e futuro”. Este autor, como já foi dito, agrega à este o Conselho Societário, tratando-os como um só. Este autor explica que não existe um formato rígido ou modelo a ser seguido na formulação desse conselho, justificando que se trata de famílias e estas possuem particularidades e características próprias. Este autor descreve:

As famílias se mantêm vivas na empresa por meio de seu patrimônio, como sócios, e das heranças. Além disso, se mantêm por suas crenças e valores éticos, sociais e morais. A partir dos escritórios de famílias (*family Offices*), dos centros de operações familiares e dos conselhos de sócios, desenvolvem-se diferentes formatos de conselhos de família (BORNHOLDT, 2005, p. 95).

Este mesmo autor apresenta o seu formato de Conselho de Família, dividindo-o em três áreas distintas e inter-relacionadas ao mesmo tempo. São elas: cultura, educação e patrimônio, sendo esta última igualmente associada ao Conselho societário citado por Passos et al. Essas três áreas são formatadas como círculos, assemelhando esse modelo de conselho ao modelo tridimensional dos sistemas da empresa familiar. A Figura 6 expõe esse modelo (BORNHOLDT, 2005, p. 95-96).

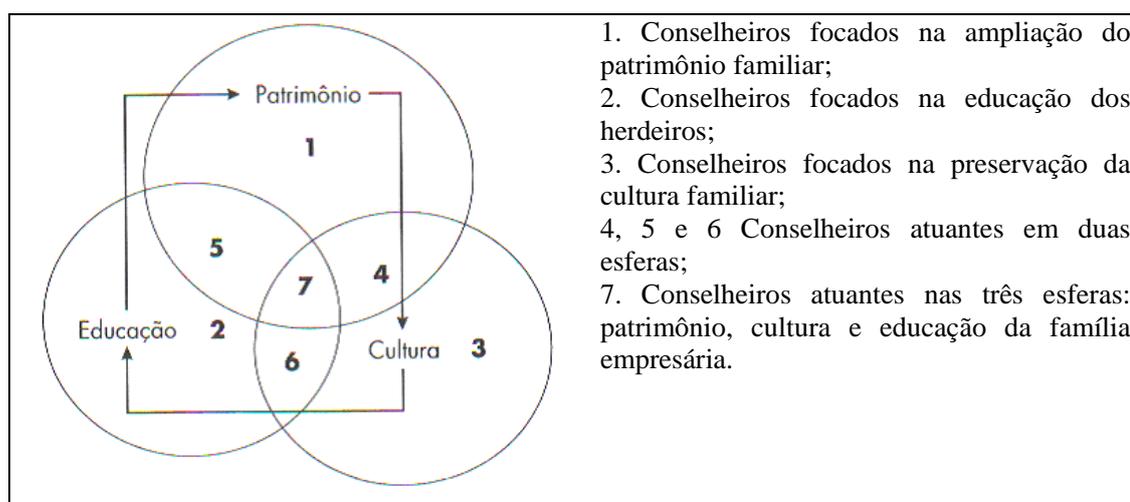


Figura 6 - Assuntos básicos do Conselho de Família
 Fonte: Bornholdt (2005, p. 96).

Passos et al. (2006, p. 132) deixa implícito que cabe a esse conselho a gestão do conhecimento familiar, isso é, o resgate e a transmissão da história da família empresária através das gerações, através de “livros, museu e documentários e pela atitude dos familiares”, promovendo relações familiares e fortalecendo vínculos, objetivando a continuidade da família empresária.

No modelo de Bornholdt (2005, p. 97) este é o círculo relativo à cultura, onde a preocupação é com a imagem e a reputação além da união da família. Nesse círculo procura-se em “preservar as histórias, mitos, ideologias, crenças, valores, filosofias, negócios, linguagem e rituais dos sócios fundadores tanto nas famílias como nas empresas”. Outro foco desse círculo são os cuidados com a saúde física e emocional dos membros e ainda ações sociais como criação de entidades não governamentais.

Passos et al. (2006, p. 132) diz que esse conselho ainda deve “pensar nas futuras gerações, criando e administrando programas de formação e desenvolvimentos de seus membros para o exercício do papel de sócio”. Nesse caso entra em ação o chamado conselho de herdeiros que “pode também criar e administrar programas de orientação vocacional, profissional e pessoal para herdeiros, de forma a complementar a orientação de cada núcleo familiar”, orientando e apoiando iniciativas empreendedoras dos membros da família.

Comparando com o modelo de Bornholdt (2005, p. 97) este é o círculo relativo à educação voltada para herdeiros e sucessores, de dentro ou de fora da empresa, para que tenham uma boa formação. “Os conselheiros identificam boas escolas, cursos de especialização, necessidades futuras de talentos na empresa e preparam espaços dentro e fora da organização”. Esse círculo de conselheiros com foco na educação forma um “conjunto de herdeiros preparados para funções estratégicas da empresa e outros para ter êxito profissional fora da empresa”, caso estes não tenham foco no negócio da família.

Na Figura 4, identifica-se este conselho de herdeiros, que nessa ótica “é um embrião dos futuros fóruns de decisão da família, da sociedade e da empresa”, pois dele sairão os conselheiros que assumirão o poder das três dimensões e “devem estar prontos para essa tarefa”, aprendendo e exercitando sociedade, liderança, responsabilidades e principalmente obtendo “credibilidade junto às gerações anteriores” (PASSOS et al. 2006, p. 134).

Também ligado a esse conselho Passos et al. apresenta o escritório de família ou *Family Office* “um escritório – ou uma empresa – voltado para a administração do patrimônio da empresa”, administrando os ativos, ou seja, “imóveis, aplicações financeiras líquidas, participações em outros negócios – das pessoas físicas, ou seja, dos membros da família empresária”, objetivando agregar valor e otimizar seus planejamentos fiscais. Nesse escritório também, os membros podem se orientar quanto aos seus patrimônios e criação de novos negócios (PASSOS et al., 2006, p. 134).

Esse mesmo escritório de família ou *Family Office* é citado por Bornholdt (2005), mas com a intenção de acolher o Conselho de Família como um todo, que para este autor reúne ainda mais o Conselho Societário proposto na obra de Passos et al. (2006). Bornholdt (2005) aproveita para descrever o papel e as atribuições do conselho de Família, que estão relacionados abaixo:

- a) desenvolver e administrar o acordo de acionistas;
- b) elaborar e administrar a cultura por meio de reforços da ideologia, visão e missão;
- c) criar e cuidar do código de ética de atitudes e condutas, princípios e valores;
- d) fomentar e proteger o memorial histórico familiar-empresarial;
- e) promover e desenvolver o entendimento, a adesão e a coesão familiar com debates e encontros familiares;
- f) promover e fomentar outras iniciativas de apoio e bem-estar dos membros da família;
- g) administrar conflitos, divergências, crises e desavenças entre familiares;
- h) criar programas de desenvolvimento e acompanhamento dos herdeiros para a gestão da empresa;
- i) desenvolver os mesmos programas para os conselheiros (de administração, de família ou fiscal) ou para acionistas.
- j) desenvolver programas de bem-estar da família, principalmente na questão profissional, seja para a empresa ou para fora dela;
- k) elaborar critérios de liquidez e de dividendos para os familiares;
- l) Preparar a segurança para o futuro, como investimento e fundos para aposentadoria complementar;

- m) fomentar programas para a saúde física e emocional;
- n) elaborar e acompanhar critérios do desempenho dos negócios atuais e de novos negócios, principalmente em relação a patrimônio, imóveis, partilha e herança;
- o) elaborar critérios para as prestações de contas do conselho de administração, fiscal e dos diretores;
- p) avaliar o desempenho dos conselheiros familiares e;
- q) definir políticas e ações de cunho social, como fundações, ONG's e outras entidades com esse cunho.

Como já ficou entendido, Passos et al. (2006) apresenta o Conselho Societário separadamente do Conselho de Família. Para ele, esse conselho “representa o controle do capital da empresa”. Esse controle pode ser formado por membros da família empresária ou não, tendo na realidade, poder restrito, pois administra “os interesses dos controladores na gestão do capital, nas participações societárias e nas estratégias corporativas das empresas” (PASSOS et al., 2006, p. 135).

Em seguida, este mesmo autor explica que entre os Conselhos de Família e o Societário não há hierarquia, suas atividades são distintas e complementares. Mas neste último são estabelecidas estratégias para o Conselho de Administração, e ainda são indicados os representantes para este departamento, além de avaliar o desempenho da empresa.

Uma das preocupações constantes do Conselho Societário diz respeito ao processo de pulverização acionária que inevitavelmente todas as sociedades familiares tem de enfrentar. Para isso mesmo, cabe a essa instância, por exemplo, intermediar toda transação acionária entre sócios e com terceiros e manter um sistema de informação para os sócios. Também é de responsabilidade do conselho societário aprovar critérios de distribuição dos lucros e remuneração do capital, assim como os critérios de fusões, vendas aquisições, incorporações e associações societárias e de empresas. Não se pode esquecer que todos esses assuntos deverão ser, em algum momento, submetidos à assembléia de acionistas para aprovação (PASSOS et al., 2006, p. 137).

Esse conselho, na ótica de Bornholdt (2005) é substituído pelo terceiro círculo do modelo por ele apresentado. Esse círculo se refere ao patrimônio e tem as mesmas atribuições da descrição de Passos et al. (2006). Nesse círculo “os negócios e investimentos particulares passam a ser acompanhados e controlados por especialistas nas áreas patrimoniais” e esses conselheiros

“acompanham de forma muito próximas o trabalho do conselho de administração e o da própria gestão da empresa”.

Passos et al. (2006) e Bornholdt (2005) comungam da mesma definição e caracterização do Conselho Administrativo. Ambos entendem-no como completa e integral dedicação aos negócios com visão estratégica com bases em parâmetros da gestão corporativa. Segundo Passos et al. (2006, p. 138) esse conselho “deve fixar a orientação geral dos negócios e proteger e maximizar o retorno sobre o capital – tanto dos negócios majoritários quanto dos minoritários”, zelando e mantendo os valores, crenças e propósitos éticos e de políticas dos sócios.

Bornholdt (2005, p. 111-115) complementa afirmando que é nesse grupo de conselheiros “que se depositam a esperança e a obrigatoriedade de criação de riqueza para as empresas e para as famílias acionistas”. Esse autor apresenta as atribuições desse conselho. São elas:

- a) elege e destitui o presidente (que escolhe sua equipe de diretores);
- b) aprova ou não a equipe de diretores indicados pelo presidente;
- c) define o porta-voz da empresa (quem fala e responde sobre o quê);
- d) avalia o presidente e sua gestão (identificando áreas ou funções a serem reforçadas ou modificadas);
- e) planeja a sucessão do presidente e de suas pessoas-chave na diretoria;
- f) define a remuneração do presidente (bônus e recompensas);
- g) aprova ou não a remuneração total dos diretores;
- h) acompanha, reforça e fomenta as decisões eficazes;
- i) revoga as políticas inadequadas;
- j) acompanha, fomenta e fiscaliza as relações entre a diretoria e as partes interessadas;
- k) cumpre e faz cumprir o acordo de acionistas e;
- l) escolhe a auditoria, aprova o plano do trabalho e negocia honorários.

Passos et al. (2006, p. 139) fala dos integrantes do Conselho de Administração que são preferencialmente de fora do núcleo familiar, são “pessoas que possuam sólida experiência em suas áreas de atuação e tenham condições de contribuir de várias formas para o desenvolvimento do negócio”. Esse autor lembra que o objetivo desse conselho é preservar os interesses dos sócios, sendo sua principal função fiscalizar a atuação dos gestores.

Corroborando, Bornholdt (2005, p. 117-123) divide os integrantes desse conselho em conselheiro “*interno, externo ou independente*”, dependendo da sua relação com a família empresária. Este autor apresenta o perfil desse grupo de conselheiros:

- Composição heterogênea; em idade, cultura, formação, sexo, experiências, conhecimentos e habilidades;
- Conhecimentos amplos em negócios, estratégias, mercados nacional e internacional, finanças, contabilidade, culturas organizacionais, governança corporativa, e produtos/serviços;
- Habilidades relacionais: em conciliação de conflitos, na negociação de diferença de interesses e em geração de adesão e coesão grupal;
- Atitudes proativas; posturas e condutas com ética pessoal, gerencial, social e moral, compatíveis com as recomendações da boa prática da governança;
- Experiências complementares: em macro e microeconomia, em contabilidade e análise de demonstrativos contábeis, em fianças, preferencialmente internacionais, em interpretação de traços culturais, psicológicos e sociológicos;
- Vivência executiva ou empresarial com empresas de sucesso e fracasso, ou seja, conhecer as características dos altos e dos baixos de uma organização.

Este mesmo autor também divide o Conselho Administrativo em três grandes círculos, como fez com o Conselho de Família. Dessa vez, esse autor enfoca o *desempenho*, a *gestão* e o *futuro*, como premissas básicas ao bom desempenho desse conselho. Como não é foco desta pesquisa, esses círculos não serão detalhados (BORNHOLDT, 2005, p.116-117).

Passos et al. (2006, p. 133) reforça que “a estrutura de governança familiar busca criar condições que permitam que a família ofereça o suporte necessário à gestão da empresa”. É importante salientar que a comunicação permanente deve ser o ponto de convergência entre essas três instâncias, fortalecendo a relação de interdependência.

Concluindo, Bornholdt (2005) faz o seguinte relato:

Em última análise, os conceitos de empresa familiar estão correlacionados aos aspectos de participação acionária, garantia de posições estratégicas ou nos efeitos de atos na reputação da empresa. (...) Todas as características da família tendem a se reproduzir no sistema empresarial e societário, pela ação na tridimensionalidade do sistema familiar, societário e empresarial. Essa tridimensionalidade se torna mais completa a cada geração. (...) é importante começar desde cedo o processo da governança corporativa; isso significa criar normas e regras de convivência, interação e limites entre os sistemas família, sociedade e empresa, enquanto os conflitos não forem muito grandes (BORNHOLDT, 2005, p.41).

Vê-se então a importância de tratar a empresa o patrimônio e a família como negócios que são, com normas, regras e acordos que devem ser respeitados pela boa continuidade dessas três esferas. A prosperidade da empresa familiar depende exclusivamente do comportamento dos indivíduos nela alocados em termos de respeitar a governança nela implantada, bem como seus conselhos.

3.4 Os principais conflitos em uma empresa familiar

Todos os tipos de empresas estão expostas a fatores de risco, tanto internas como externamente. Mas quando se trata de empresas familiares o problema é mais complicado, pois envolve emoções, sentimentos e ressentimentos, muitas vezes desgastes por conflitos vividos ainda da primeira infância. E “quando essas relações envolvem patrimônio e poder, a complexidade aumenta”. Passos et al. (2006, p. 18) chama atenção para esse universo de particularidades próprias das empresas familiares.

Bornholdt (2005, p. 39-40) começa mostrando um problema que é comum e esse tipo de empresa, pela relação “íntima” que existe entre as pessoas que a compõe. Esse autor diz: “nenhuma empresa sobrevive a conflitos, como ‘brigas agressivas’, disputas de poder desmedidas, desconsideração pela cultura organizacional, enfim, à falta de respeito em geral”. Esses conflitos tomam maiores proporções quando do afastamento do fundador e os sócios – geralmente irmãos – entram em discordância. Daí a idéia que o grande vilão é a sucessão. O patriarca, ainda que com dificuldade, consegue impor respeito pela hierarquia genética, mas quando se trata de membros da mesma geração o problema se concretiza. Esse autor acrescenta: “as divergências e os embates, quando no campo pessoal, são um dos fatores mais críticos para a

sobrevivência das organizações familiares”. Como essa é uma realidade nas empresas familiares, este autor expõe:

Conflitos não-manifestos crescem mais na latência. Em ambientes potencialmente conflituosos, como são as relações famílias-societárias-empresariais, manter as divergências e diferenças latentes certamente é uma forma de adiar o problema. Em algum momento, os conflitos surgirão crescidos, de forma aberta, em confronto, ou de forma velada. A forma velada é a mais delicada. Tratar dos conflitos inter-pessoais, inter-sistêmicos e dos conflitos de interesse abertamente é uma forma madura de lidar com os problemas (BORNHOLDT, 2005, p. 43).

Outro autor que trata desse assunto é Passos et al. (2006, p. 54-55) relata as “principais armadilhas” que ameaçam esse tipo de empresas. São elas:

1. Confundir propriedade (herdada) com capacidade (adquirida) de gerenciar;
2. Confundir relações de afeto (típicas de uma família) com as relações contratuais (inerentes à sociedade e à empresa);
3. Não seguir as regras do mercado no que diz respeito à remuneração dos familiares que trabalham na empresa;
4. Confundir gestão e controle;
5. Ter autoconfiança em excesso e;
6. Adiar a sucessão.

São relacionados por Passos et al. (2006, p. 35-42) alguns dilemas que assolam a empresa familiar. Ele diz que as empresas familiares “que conseguiram transitar de uma geração para outra com maior êxito foram aquelas que venceram tais dilemas (...) superando cada um deles com soluções próprias, encontradas a partir da cultura familiar”. Esses dilemas estão relacionados a seguir:

- Pendências do passado: “Em vez de discutir o problema, porém, guarda para si a mágoa. (...) o que não é resolvido em uma geração passa para a seguinte. (...) São sementes de conflito plantadas em uma geração cujos frutos serão colhidos pelos que vêm depois”.
- Conflitos de realidade: “Os conflitos de lealdade afloram no interior da família quando se recorre com frequência à chamada triangulação para resolver os eventuais problemas. (...) a comunicação se dá por meio de um triângulo e não de uma linha reta”.

- Educação para cooperação ou competição: “A relação dentro da família é de cooperação ou de competição? Como os filhos foram educados: para colaborar entre si ou para disputar espaços uns com os outros?”.
- Padrão de comunicação: “A existência ou não do diálogo, e a qualidade desse diálogo, é um dilema dos mais importantes para a perpetuação da família empresária. (...) quando inexistente o hábito do diálogo, o relacionamento entre sócios é afetado”.
- Atitude em relação às diferenças: “É preciso encaixar-se. (...) Aceitar e até mesmo valorizar as diferenças é dilema crucial a ser superado em todas as famílias; deve-se ajudar cada um a encontrar seu próprio caminho. (...) crescer dia-a-dia o relacionamento de que a diversidade só tem a contribuir no mundo dos negócios”.
- Atitude em relação aos conflitos: “Entender quando e como o conflito pode ser positivo contribui decisivamente para discussões mais saudáveis e frutíferas. Em geral, podemos dizer que o conflito é positivo sempre que contribui para encontrar soluções para o futuro, em vez de alimentar ressentimentos”.
- Atitude em relação aos ressentimentos: “É recomendável que os membros da família tentem zerar seu livro-caixa no que diz respeito às anotações negativas em relação aos demais. Dificilmente conseguirão. Mas, com esforço, é possível chegar bem perto”.
- Educação para pensar como sócio: “Ser sócio não é apenas receber parte dos lucros do negócio; é também ser responsável pelo futuro da companhia, exercer uma influência positiva sobre seus destinos, agregar valor ao patrimônio, saber como se inserir na relação societária e ter se preparado para acabar e avaliar resultados utilizando os canais adequados”.
- Educação para dependência ou independência: “A independência pode ser um fator chave para o desenvolvimento da família empresária, algo capaz de garantir sua continuidade. (...) interdependência significa, por exemplo, estar junto e agir conjuntamente em relação aos interesses comuns, respeitando ao mesmo tempo as diferenças e abrindo espaço para que as pessoas sejam responsáveis por sua própria vida”.

Partindo do modelo tridimensional, Bornholdt (2005, p. 43-55) prefere fazer distinção entre conflitos intra-familiares e intersistêmicos. Como isso não é o foco deste trabalho, apontar-se-á os principais conflitos sem detalhá-los. Com relação aos conflitos intra-familiares tem-se:

- Relação entre cônjuges que trabalham na empresa;
- Relação entre pais e filhos (as);
- A administração do conflito sucessório entre pais e filhos;
- Relação entre irmãos e;

- Relação entre primos e tios.

Quanto aos conflitos entre sistemas empresarial e familiar, esse autor descreve:

A necessidade de administração de conflitos surge na medida em que os dois sistemas forçosamente têm ofertas e demandas de trabalho desiguais e interesses e necessidades diferentes. Essas diferenças de interesses geralmente estão associadas aos sistemas empresariais e ao sistema familiar, com as respectivas expectativas de emprego, poder, espaços e remuneração. (BORNHOLDT, 2005, p. 48).

Os conflitos citados por este autor, entre os sistemas familiar e societário (patrimônio) são os seguintes:

- Compra e venda de ações e quotas;
- Definição de pacto pré-nupcial;
- Definição de direito de voto e;
- Seqüestros, morte e outras tragédias.

Por fim, este autor expõe que os conflitos entre os sistemas societário e empresarial iniciam-se pelo julgamento inadequado de alguns sócios (patrimoniais), quanto à gestão e o desempenho da empresa. Este autor expõe que:

Por outro lado, os detentores do poder na gestão, portanto os executivos familiares nas empresas, têm dificuldade de tolerar a falta de visão e de conhecimento do negócio dos sócios não-atuantes. (...) alguns executivos, no entanto, têm dificuldade em tolerar opiniões, sugestões ou recomendações dos sócios familiares que têm atividades distantes da organização. Outras vezes, sentem-se “vítimas”, trabalhando muito para os outros (os de fora) que só querem os dividendos (BORNHOLDT, 2005, p. 52).

Bornholdt (2005, p. 53-55) conclui apresentando algumas regras para administrar esses conflitos, focando os princípios do diálogo. Ele diz que “na prática, o diálogo é fundamental para uma convivência harmoniosa em qualquer uma das combinações anteriormente descritas”. A negociação é a palavra-chave possibilitando compensações e renúncias necessárias à harmonia na empresa familiar. Esse autor sugere alguns termos para facilitar esse diálogo. Como por exemplo: ao invés de usar os termos *certo* e *errado*, usar *adequado* e *inadequado*; trocar os termos *justo* e *injusto* por *me sinto confortável* e *me sinto desconfortável*; acompanhar sempre esses termos de ‘nesse contexto’, pois “contextualizar significa se situar, delimitar os

cenários, espaços e abrangência temporal (...). Este autor lembra que essas regras não são a solução, mas com certeza, “permitirá um diálogo mais produtivo”, fazendo uma ressalva quanto à comunicação.

Vries (2003, p. 63-64) resume no Quadro 7 “algumas das complicações mais óbvias na vida de empreendimentos controlados por famílias”, correlacionando vantagens e desvantagens:

Quadro 7 - Vantagens e desvantagens das empresas familiares.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Orientação a longo prazo	Acesso limitado a mercados de capital
Independência de ação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouca (ou nenhuma) pressão vinda de mercado de ações ▪ Pouco (ou nenhum) risco de aquisição hostil 	Organizações confusas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura desarrumada ▪ Falta de uma visão clara de atribuições
Cultura familiar como fonte de orgulho	Nepotismo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabilidade ▪ Fortes: identificação/ comprometimento/ motivação ▪ Continuidade na liderança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preponderância das razões de família sobre a lógica do negócio ▪ Tolerância com familiares ineptos ▪ Sistemas injustos de recompensa ▪ Dificuldades na atração de profissionais de gerenciamento
Capacidade para suportar tempos difíceis	Síndrome da criança mimada
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposição para batalhar pela volta dos lucros Burocracia e impessoalismo limitados <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidade Benefícios financeiros <ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilidade de grande sucesso Conhecimento do negócio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Treinamento precoce de membros da família 	Confrontações destrutivas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapidez nas decisões ▪ Disputas familiares que extravasam para dentro do negócio Regra paternalista/ autocrática <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistência a mudanças ▪ Política de segredo ▪ Atração de personalidades dependentes Carga financeira <ul style="list-style-type: none"> ▪ Membros da família explorando a galinha dos ovos de ouro ▪ Desequilíbrio entre contribuição e compensação Dramas sucessórios

Fonte: Vries (2003, p. 64).

Como um dos principais impasses de uma empresa familiar se dá na transição de poder entre as gerações, ver-se neste trabalho a necessidade da ampliação do tema. Para isso tem-

se um item exclusivo sobre todo processo que envolve essa temática, isso é, o processo sucessório em uma empresa familiar.

3.5 O processo sucessório

Como foi observado na pesquisa bibliográfica “é praticamente impossível falar de empresa familiar sem falar de sucessão. Pelo menos, se estivermos pensando em companhias de longa história, que atravessam gerações”. Mas, antes de qualquer coisa é importante entender a diferença entre os herdeiros e o sucessor. Para isso, explica-se que os herdeiros são todos os descendentes do fundador da empresa familiar, em decorrência de um direito legal, assim todos devem receber parte do patrimônio como forma de herança, daí o nome herdeiros. “O sucessor, porém, é aquele que vai assumir a posição de liderança, seja no âmbito da família, do patrimônio ou da empresa. Para isso deve apresentar competências específicas e passar por um processo de legitimação por parte do grupo de herdeiros” (PASSOS et al., 2006, p. 47).

Para iniciar o assunto da sucessão, tão polêmico na empresa familiar, algumas considerações são necessárias, entre elas Bornholdt (2005, p.57-58) cita:

- Não existem modelos de processos sucessórios em empresas familiares que sejam idênticos. Cada caso é um caso em particular;
- Um processo de sucessão significa uma mudança de regras sobre as tomadas de decisões e uma nova estrutura de poder, novas alianças com novas formas de tomar decisão;
- A sucessão é um rito de transferência de poder. Provavelmente é o principal ritual de uma empresa, e é o marco mais significativo de uma organização familiar que se repete provavelmente em ciclos de 20 a 40 anos;
- O processo de sucessão implica o envolvimento de dois “atores”: os sucedidos e os sucessores. Ambos precisam estar preparados para uma transição com sofrimentos, ambigüidades e constantes lutas e fugas;
- Os sucedidos geralmente representam mitos com histórias, atos heróicos e simbolismos, acrescidos de fantasias sobre sua liderança. É importante (...) reforçá-los e usá-los como alavanca para criar novas histórias, novos atos heróicos e novos simbolismos;
- Poder e liderança precisam ser conquistados e legitimados, inclusive sob o aspecto formal (...) por todos os atores e apostadores;

- Os líderes formam e definem os principais traços dos elementos que formam a cultura organizacional, sendo, desta forma, reféns da cultura que criaram ou moldaram. Entretanto, a sucessão desestabiliza os referenciais culturais da organização existentes até então.

Além dessas considerações este mesmo autor alerta para a importância de conhecer o ambiente onde ocorrerá essa transição, e levanta alguns pontos que são imprescindíveis no processo sucessório. São eles:

- Tamanho e complexidade da empresa;
- Nível de harmonia entre os familiares e/ ou os núcleos familiares;
- Perfil e personalidade dos sucedidos e dos sucessores;
- Participações acionárias, alianças societárias e controle do capital;
- Estrutura familiar, com núcleos familiares, quantidade de herdeiros, idades da primeira, segunda e terceira gerações;
- Fases do processo sucessório: se é da mesma geração, ou da primeira para a segunda, ou dessa para a terceira. Dependendo da fase, se está situada entre tios e primos ou outros familiares.
- Modo de gestão vigente, de maior sucesso ou fracasso na história da organização;
- Órgãos complementares, como características do conselho de administração, conselho fiscal, conselho de família e conselho consultivo.

Porém, com todas essas informações, o processo sucessório precisa ser encarado abertamente, sendo planejado a médio e longo prazo e de forma detalhada, pois na prática, cada organização tem tempos diferentes.

Mas, afinal o que seria sucessão empresarial? Passos et al. (2006) descreve:

Sucessão: processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para lideranças da nova geração. Cada esfera passará por seu próprio processo de sucessão, com a legitimação de sua própria liderança, de perfil específico (PASSOS et al., 2006, p. 73)

Quando a empresa familiar nasce e está consciente disso, já sabe que terá que enfrentar (algum dia) o processo sucessório. Portanto, é necessário que toda a organização e toda família comece a se preparar o quanto antes, no sentido de orientar os possíveis sucessores,

através de capacitações e até mesmo de experiências em outras companhias. A competência deve ser o critério básico na hora da decisão, “no entanto, a entrada do familiar na empresa deve também corresponder ao desejo da própria família empresária”, pois esse candidato deve combinar competência e valores essenciais da família (PASSOS et al., 2006, p. 104).

Na mesma página, esse autor salienta a importância desse possível sucessor buscar conhecimento fora da empresa familiar em questão e “até mesmo fora do setor de atividade da família”, sendo essa uma fonte valiosa de novos conhecimentos agregando valor ao negócio futuro. Outro ponto abordado é a desmistificação da crença de que o sucessor deverá *começar de baixo*. Pois se o objetivo é que esse familiar comande a empresa ele deve estar preparado para começar desde já, com visão ampla dos negócios e conhecendo a empresa como um todo.

Alguns autores tratam a transição de gerações por processo sucessório e não por “a sucessão” pontualmente, visto que essa transição leva algum tempo (anos ou décadas) para se processar. O líder atual precisa de um tempo para deixar o comando e o sucessor também precisa acompanhar o ritmo de comando da empresa sem o suporte do sucedido. Esse processo é comparado ao revezamento de atletismo durante as olimpíadas: O sucesso da prova se dá pelo sincronismo perfeito dos movimentos e a sintonia entre os corredores. “A passagem do bastão não acontece em um momento estanque, mas em uma zona de transição (...) continuidade e mudança convivem em harmonia com um objetivo comum”. Mas, diferentemente da prova de atletismo, esse processo não possui tempo cronometrado para acontecer. Esse mesmo autor mostra que a transição perfeita se dá quando é imperceptível aos olhos dos espectadores (mercado). “Se o objetivo final é a perpetuação, o planejamento da sucessão e da continuidade é cíclico, sem um momento predeterminado para começar, e muito menos um para acabar” (PASSOS et al., 2006, p. 71-85).

Lank (2003, p. 72) afirma que a sucessão “deve ser tomada como uma série formal e planejada de atividades ao longo do tempo”. Deve-se criar um conjunto de talentos de onde será escolhido o sucessor. Em vista disso, deve-se planejar as carreiras dos pretensos sucessores. Dentro dessa ótica, deve-se “definir um perfil do candidato ideal que substituirá o fundador com base numa retrospectiva estratégica e numa projeção futura”, desnudando-se de qualquer preconceito ou empatia quanto aos candidatos.

Seis pontos são sugeridos por Lank (2003, p. 91) aos candidatos potenciais, independente de serem eles da família empresária ou não. São eles:

- Adquira uma sólida educação básica, com capacitações técnicas relevantes;
- Insista na clareza das perspectivas de seu papel e dos padrões de desempenho;
- Procure oportunidades de desenvolvimento: treinamento, educação, experiência em várias funções, etc., isto é, seja um participante ativo do processo;
- Exija honestidade e retorno construtivo a respeito do seu desempenho;
- Construa alianças com pessoas relevantes na empresa – processo na carreira é, em parte, um processo político;
- Procure oportunidades de conhecer melhor o substituído e membros-chave da equipe de gerenciamento – visibilidade adequada pode melhorar muito as perspectivas de progresso na carreira.

É importante salientar que além dessas orientações deve-se conhecer às condições da nova função, principalmente em comparação com a função atual, e se existe acordo com o substituído em relação ao momento da passagem do poder. Sem esquecer de garantir um contrato satisfatório com aval de advogado qualificado.

É bem verdade que o processo sucessório envolve uma série de dificuldades, entre elas é apontada a difícil renúncia ao poder, particularmente para o dirigente fundador, que em alguns casos pode se fundamentar na falta de um sucessor disponível e/ ou qualificado. Pelo menos aos olhos do atual dirigente (LEVIDSON *apud* LANK, 2003, p. 72-73).

Esse mesmo autor fala dos impedimentos psicológicos inconscientes, e declara:

Para o empreendedor, os negócios são essencialmente uma extensão de si mesmo, um meio de satisfação pessoal e de realização, acima de tudo. E se ele estiver preocupado com o que vai acontecer com o seu negócio depois que ele morrer, é como se ele estivesse pensando na espécie de monumento que vai deixar para trás (LEVIDSON *apud* LANK, 2003, p. 73).

Para alguns abdicar do seu cargo em função de outro é como desistir de sua identidade e valor próprio. Eles se preocupam com o que acontecerá depois do seu afastamento, acreditando que a aposentadoria reduzirá sua vivacidade. Por isso muitas vezes a sucessão se

torna psicologicamente impossível, e adia-se indefinidamente o que é de conhecimento de todos e que deveria ser trabalhado desde cedo (LANCK, 2003, p. 73).

Passos et al. (2006, p. 78) complementa a exposição do autor acima relatando que fundadores ou empresários atuais, de qualquer país, enxergam o processo sucessório como uma espécie de camisa de forças que impede e restringe suas ações. E alegam: “houve muito progresso e crescimento sem essa prática”. A divisão de responsabilidades e de decisões faz com que eles se sintam “abrindo mão do seu poder, e isso não é bem vindo”. Essa sensação de incapacidade acaba por gerar inquietações de ordens prática e emocional. Para isso a preparação do sucedido é de tanta importância quanto a preparação do sucessor.

Este mesmo autor mostra uma pesquisa realizada no final da década de 1990, com uma amostra considerada de fundadores na Espanha, onde a pergunta se referia a quando eles pretendiam se aposentar: “20% disseram que aos 70 anos; 10% aos 80 anos; e 70% afirmaram simplesmente que nunca iriam parar”. Quando esse autor mostra o ponto de vista do sucedido, conclui “que o fundador não está preparado para parar; ele está preparado para crescer” (PASSOS et al., 2006, p. 76-84).

Muitas grandes empresas já passaram por esse processo de sucessão. Algumas obtiveram sucesso na transição enquanto em outras o resultado da experiência foi de fracasso. Lank (2003, p. 75-78) relaciona seis estilos de afastamentos baseados em casos já vividos. São eles:

- O monarca, “que não tem intenção de abdicar antes da morte e usualmente morre trabalhando, ou fica até que a saúde precária o leve a incapacitação”.
- O general, que desiste do seu posto ou é afastado, e se dedica a atrapalhar o sucessor e tentar provar sua incapacidade na esperança de reaver seu cargo.
- O estilo hedonista, que deixa o posto para usufruir os anos trabalhados, buscando realizações as quais nunca teve tempo.
- O empresário renascido, que se afasta da posição de comando ainda jovem e geralmente se estrutura e recomeça na gerência de uma nova empresa.

- O embaixador se afasta do poder, mas permanece no conselho de administração, e passa a representar a empresa junto às instituições externas.
- O mentor, “é aquele em que o indivíduo decide sair do negocio e devota seu tempo e esforços a ajudar, quando solicitado, à geração sucessora”.

Nada impede que esses estilos se sobreponham, provando aos sucedidos que não existe fim de linha, havendo ainda muito a contribuir e produzir, sem necessariamente estar à frente dos negócios. O mesmo autor relata: “o teste final de grandiosidade para um gerente de negocio é saber como e quando deixar o cargo” (DRUCKER *apud* LANK, 2003, p. 88).

Passos e seus colaboradores (2006) e Lank (2003) concordam quando falam em sucessão e continuidade, comungando da idéia que o planejamento deve contemplar a situação do sucedido principalmente no tocante à preparação emocional para o momento exato da saída, o planejamento financeiro e um projeto pós-carreira. Nesse momento pode-se reverter a experiência adquirida em anos de desempenho da função em orientações e dicas para a nova gestão. Sugere-se então, uma perspectiva de convivência rica entre as gerações. Uma alternativa seria o estilo de afastamento *mentor*, apresentado anteriormente, pois a abertura para o diálogo e aconselhamento seria a melhor forma de gerir o conhecimento do sucedido ao sucessor e vice-versa.

Nesse sentido Bornholdt (2005, p. 60-61) expõe o paradigma do velho e do novo, mostrando a importância da maturidade de cada um. Esse autor acredita “que a combinação heterogênea do grupo que dirige a empresa quanto à idade, formação, sexo e experiência, tem se mostrado a mais eficaz”. Enquanto a *maturidade avançada* contribui na coesão e na identidade corporativa, na redução dos anseios e visão sistêmica experiente. Por outro lado a *maturidade jovem* é importante na habilidade com tudo que é novo, com todas as mudanças e desafios que exigem maior ousadia. Estes também percebem novas oportunidades, pela falta de preconceitos, filtros e lentes que os “velhos” acumularam durante vários anos.

Lank (2003) faz referência aos receios que envolvem esse processo. Um deles é chamado de *conspiração do silêncio*, onde todos na empresa se omitem de falar sobre a sucessão, com medo da interpretação de incapacidade ou até mesmo da morte do patriarca ou matriarca. Receia-se pelo respeito ou laços de emoção que os envolve.

É importante salientar que embora existam estatísticas mostrando a grande mortalidade de empresas familiares no processo transgeracional entre a segunda e a terceira gerações, nada há comprovado. Bornholdt (2005, p. 40) faz essa referência e afirma que “conceituar e correlacionar os ciclos de vida das empresas familiares em função das gerações ainda é muito prematuro”, sendo esta uma colocação pertinente e prudente.

Essa mesma idéia é justificada por Passos et al. (2006, p. 103) que distingue o que acontece na primeira sucessão – “quando o fundador passa o bastão aos filhos que, em geral, possuem uma história de maior convivência” - do que ocorre da terceira geração em diante, quando a família cresce distanciando os primos. Isso é que dificulta o processo sucessório e muitas vezes, causa o rompimento da família empresária.

Uma sugestão é dada por este mesmo autor, quando diz não ser interessante ao sucessor tentar reproduzir os passos do sucedido, principalmente quando o sucessor é filho do sucedido. Esse autor explica que “em geral, os irmãos não aceitam bem esse tipo de atitude. Pai só há um. Do pai, os irmãos aceitavam determinadas coisas; de outro irmão, não”. Com base nisso, conclui-se que o sucessor pode até administrar a empresa na mesma linha de pensamento do sucedido, mas nunca deve agir como se fosse o próprio. Esse autor complementa seu pensamento dizendo: “O sucessor na gestão deve perceber que uma nova postura será exigida dele, diferente daquela de dono, que já não se aplica” (PASSOS et al., 2006, p. 47 e 83).

Outra questão importante, e que não pode ser deixada de lado é o diálogo no processo sucessório. Alerta-se para os perigos de uma sucessão imposta, isso é quando o pai, numa atitude de empatia, escolhe um dos filhos para sucedê-lo, desgostando os outros herdeiros e causando um clima de desarmonia na família, o que refletiria na perpetuação da família empresária e na relação societária. O mesmo autor propõe que no planejamento da sucessão haja o maior nível de diálogo possível, identificando e legitimando o sucessor pelo coletivo e não somente pelo sucedido (PASSOS et al., 2006, p. 80).

Portanto, Lank (2003, p. 92) conclui que um processo de sucessão gerencial é algo trabalhoso que requer muita atenção de todos os dirigentes da empresa, e avalia que o processo sucessório é satisfatório quando se responde positivamente a três perguntas:

1. O candidato mais competente aceitou ser o sucessor?
2. Há consenso na escolha por parte de todos os interessados relevantes no negócio (família, Conselho de Administração, gerentes que não são da família, fornecedores e clientes-chave, banqueiros, fiduciários, etc.)?
3. O substituído pode almejar uma vida cheia de sentido após sua aposentadoria?

3.6 A gestão do conhecimento e a empresa familiar

As empresas da chamada ‘nova economia’ adquirem solidez pela eficiência estratégica e operacional para adotar programas que incorporem inovações, sejam elas no processo, no produto, na comercialização ou nas relações interpessoais. Para essas empresas “a inovação foi e continuará sendo a chave para a dinâmica capitalista e para o sucesso de suas corporações, as que dela melhor se apropriarem garantirão seu futuro” (DUPLAS, 2003, p. 4).

Hoje, vive-se a era do conhecimento, onde o maior valor de uma empresa está no seu capital intelectual, especialmente nas pessoas que compõem a organização. Pensando nisso, as empresas estão inovando principalmente nas relações interpessoais, intra e extra muros da organização. Neste sentido as empresas familiares saem na frente, pela cultura de comunicação desburocratizada.

A cultura familiar é refletida nos relacionamentos dentro e fora da empresa, aproximando pessoas e fazendo com que a confiança cresça, liberando assim o conhecimento contido em cada um. A atmosfera familiar, o paternalismo, o fraternalismo estão sempre presente no convívio empresarial. Vries (2003) se refere ao sentimento de família evidenciado nessas empresas:

Em empresas familiares bem dirigidas, os empregados se sentem parte da família e, freqüentemente, a atmosfera é muito mais cheia de atenção para com as pessoas do que nas corporações de capital aberto. Além disso, como há menos burocracia (e as decisões são, portanto, tomadas de forma mais rápida e eficaz), o acesso à administração superior torna-se mais fácil. (VRIES, 2003, p. 55)

Continuando nesta idéia de unidade, Gersick et al. *apud* Leone (2005, p. 11) diz que “na empresa familiar, quando os dirigentes são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum. Não se trata apenas de um sentimento; está enraizada na realidade da empresa familiar”. Vries (2003) confirma esta idéia e ressalta o

comprometimento de todos com as crenças e idéias dos fundadores, ou mesmo dos membros mais antigos da família empresária.

Este último autor diz que “os empregados compartilham a visão da família em relação aos serviços prestados aos clientes, à qualidade e especialmente à produtividade – um pacto que funciona em ambas as direções”. Enquanto isso, os membros da família acreditam no potencial dos funcionários, sendo definido quase que um ‘contrato psicológico’ entre todos: empregados e empregadores, e esse tipo de ação favorece a todos, refletindo positivamente na organização (VRIES, 2003, p. 55).

Quando o foco é a geração do conhecimento organizacional é interessante que a empresa tenha um programa que dê “aos trabalhadores uma fração de ganhos financeiros resultantes de suas sugestões para melhorar projetos, serviços aos clientes, qualidade e produtividade”. A redução da burocracia, também implantada na empresa, facilita o convívio e aproxima os contatos pelo sentimento familiar existente. A interação própria da cultura familiar encoraja os funcionários a se sentirem parte da família, facilitando o acesso à alta direção. “Tal atmosfera agiliza a tomada de decisões e resulta em maior flexibilidade de procedimento e ação” (DE PREE *apud* VRIES, 2003, p. 56).

Quanto à disseminação do conhecimento na empresa familiar, sabe-se que a convivência diária, as histórias de vida dos membros da família e até de antigos funcionários, é o real celeiro da gestão desse bem. Porém, é visto que uma fase específica é relevante na transmissão do conhecimento dessas empresas. Esta fase é o processo sucessório.

Em um correto processo sucessório, o relacionamento entre sucessor e sucedido objetiva o melhor aproveitamento do conhecimento, principalmente do primeiro em relação ao segundo. Em vista disso, tem-se no item 2.2.5 os estilos de afastamento em uma sucessão familiar. Um dos estilos apresentados é conhecido como “mentor”, onde o sucedido “decide sair dos negócios e devota seu tempo e esforço para ajudar, quando solicitado, a geração sucessora em suas atividades de gerenciar a empresa”. Nesse caso a gestão do conhecimento chega ao seu ápice e todos ganham com isso. A conscientização do sucedido em relação ao sucessor abre espaço à troca de conhecimentos de forma jamais vista em outras formas de sucessão (LANK, 2003, p. 77).

Por tudo isso, Vries (2003, p. 56) afirma que os membros das famílias empresárias dispõem de uma importante vantagem competitiva, pois “têm estado em contato com o negócio desde a tenra infância”. Todos os eventos familiares são regados a assuntos que envolvem a organização. Em uma empresa desse tipo essas grandezas são mutuamente complementares: família e empresa. As conversações do empresário com seus filhos, desde pequenos, envolvem comentários a respeito de produtos semelhantes aos seus, bem como críticas aos concorrentes.

Um fato é relatado por este autor:

Um executivo se lembra que fazia longas caminhadas com o pai quando criança, oportunidade em que visitavam lojas para observar os produtos dos concorrentes. Mais tarde, seu pai perguntava a ele sobre quais produtos gostava mais e suas respostas resultavam em longas conversas a respeito da qualidade de cada um deles. O filho sentiu que a capacitação que adquiriu a respeito dos clientes e dos concorrentes, durante os passeios informais, mostrou-se extremamente valiosa mais tarde em sua vida (VRIES, 2003, p. 56).

Essa é indiscutivelmente uma excelente forma de transferir e gerir o conhecimento em uma empresa familiar. Esse repasse de conhecimento coloca os entes da família empresária em uma posição à frente dos executivos da empresa que não possuem vínculos sanguíneos. Mas, só esses pontos não garantirão a continuidade dessas organizações, onde a todos esses fatores vitais, devem se aliar: “competência, como capacidade decisória em conjunto, planejamento das ações e mudanças na propriedade, preservação dos valores, transferência de liderança e poder das gerações”. Caso essas empresas não se planejem para o futuro, estarão fadadas ao insucesso. Além disso, deve-se atentar para os problemas típicos desse tipo de empresa, que devem ser minimizados para garantir a continuidade da empresa familiar (LEONE, 2005, p. 25).

Nesse contexto, é importante citar alguns fatores que não podem ser esquecidos, pois são verdadeiros gargalos na gestão do conhecimento desse tipo de organização. Um dos pontos a ser levantado é quanto à disputa interna existente entre os membros da família empresária que atuam na empresa, ou entre estes e funcionários detentores de conhecimentos. Estes últimos, por medo de serem descartados, não serem mais úteis ou serem demitidos ‘se fecham’, bloqueiam a comunicação ou omitem informações, impedindo que o conhecimento flua e chegue ao seu real proprietário - a empresa.

Uma história relata a situação vivida pelos herdeiros de uma empresa onde:

Os dois irmãos e a irmã, juntamente com suas esposas, marido e filhos, gastavam todo seu tempo e energia brigando, enquanto os empregados eram forçados a se decidirem por uma das facções. Logo, os empregados mais capacitados começaram a deixar a empresa. A qualidade do produto caiu e os clientes pararam de comprar (VRIES, 2003, p. 50).

Além da perda de funcionários capacitados e detentores de conhecimentos acumulados durante anos de trabalho, este autor discorre sobre algumas ‘dificuldades técnicas’ que envolvem a empresa familiar, que vão desde tributação sobre heranças e dificuldades no acesso aos mercados de capital até as questões organizacionais. Além dessas questões existem ‘problemas-chave’, que são de natureza psicológica, “tais como: o ajuste entre o estilo de liderança do alto executivo e o estágio de desenvolvimento da empresa; o vazamento de conflitos familiares para dentro da empresa; os conflitos entre vários membros da família (alheios à essência do negócio); e a sucessão” (VRIES, 2003, p. 57).

Em empresas familiares mal geridas estes problemas geralmente afetam as práticas gerenciais e, portanto, merecem especial atenção, principalmente porque são fatores que dificultam a gestão do conhecimento em uma empresa familiar. O Quadro 8 relaciona os principais transtornos ocorridos em uma empresa desse tipo com conseqüências e respectivos reflexos na gestão do conhecimento organizacional.

Estes problemas, específicos das empresas familiares, são reflexos da sua cultura, e quando não tratados com a devida atenção, culminam no comprometimento da sua continuidade. Vries (2003) descreveu em sua obra cada um desses problemas, relatando fatos que envolvem elementos da família empresária, além dos funcionários que dela participam. A partir desses relatos elaborou-se o Quadro 8, com reflexos desses problemas na gestão do conhecimento das empresas familiares, que é o foco desta pesquisa.

Quadro 8 - Reflexos dos problemas da empresa familiar na gestão do seu conhecimento:

Problema	Definição	Conseqüências	Reflexos na gestão do conhecimento
Nepotismo	“A lógica familiar quase sempre se sobrepõe às razões do negócio em uma empresa familiar. (...) Essa ausência de justiça mina com um dos pilares da cultura corporativa: a confiança. A falta de confiança por sua vez, influencia a satisfação com o trabalho, a motivação e o desempenho (...) Em tais casos, torna-se difícil atrair gerentes capazes, o que coloca em perigo o futuro da empresa. As pessoas que concordam em permanecer, mesmo em tais circunstâncias, podem não ser aquelas de quem a empresa mais precisa”.	- Falta de confiança; - Comunicação deficiente; - Entraves no compartilhamento do conhecimento.	- A cultura organizacional é prejudicada pela lógica familiar que se sobrepõe à empresarial; - A comunicação, base dos sistemas de informações, é prejudicada pela lógica familiar; - A política de RH se torna deficiente quando o foco são os elementos da família empresária
Síndrome da criança mimada	“No cenário da empresa familiar típica, o principal protagonista é o empresário que trabalha duro e é inteiramente obsessivo com o seu negócio (...) É comum tais homens tornarem-se estranhos a seus filhos e esposa (...), tinham dado muito pouca atenção às necessidades intangíveis de seus filhos. Parece terem dado pouco valor à educação, ao treinamento para os negócios e à questão da responsabilidade social”.	- Desmotivação; - Falta de visão de futuro; - Distanciamento dos detentores do conhecimento.	- A falta de visão de futuro, especialmente com relação a sucessão, resulta na ausência de estratégias da alta administração; - A mensuração de resultados, bem como a cultura e os valores organizacionais são baseados em bens tangíveis, desprezando os intangíveis como o conhecimento.
O fantasma do pai-patrão	“Muitos empresários fundadores têm personalidade bastante autocrática e dominadora; afinal, sem sua dominação e persistência, a empresa nunca teria saído do lugar. Mas o corolário da regra autocrática é o paternalismo (...) Uma empresa assombrada pelo ‘fantasma do pai-patrão’ pode, então, mostrar-se cheia de segredos, conservadora e tradicional. Conseqüentemente, pode se tornar excessivamente voltada para dentro de si mesma, ignorando os desdobramentos que ocorrem em seu ambiente. Naturalmente, tal atitude não fomenta a mudança e pode ameaçar seriamente a continuidade e a sobrevivência da empresa”.	- Normas e regras excessivas; - Centralização; - Bloqueio à iniciativa individual.	- A centralização do proprietário se confronta com a estrutura organizacional correta, descentralizada, e apresenta a falta de abertura que a alta administração tem que praticar; - O conservadorismo e segredos dessas empresas impedem a inovação trazida pelo aprendizado com o ambiente; - A auto confiança excessiva desses proprietários faz esquecer a riqueza do ambiente ao seu redor.
Explorando a galinha dos ovos de ouro	“Quando um grande número de empregados pertencente à família agrega pouco ou nenhum valor, a empresa corre o risco de se tornar uma instituição de benemerência, que oferece aos familiares ‘algo para fazer’ sem que eles, na verdade, participem de algum trabalho produtivo (...) Além da carga financeira, parasitas improdutivos podem causar sérios problemas para o moral da empresa; empregados que trabalham duro e têm que dar conta do peso dos outros ficam cada vez mais ressentidos”.	- Sentimento de injustiça; - Desmotivação; - Falta de confiança; - Falta de compromisso.	- A política de RH é muitas vezes injusta quando se admite familiares incompetentes; - Os sistemas de informações não funcionam, pois falta confiança que é a base de tudo e, além disso, a mensuração e a comunicação dos resultados é centralizada apenas nos elementos familiares.

Fonte: Adaptado de Vries (2003, p. 58-63).

Concluindo, Martins et al. *apud* Leone (2005) faz uma descrição generalista sobre as empresas familiares brasileiras. Este autor diz que:

Para alguns, a empresa familiar passou a ser sinônimo de um passado romântico do capitalismo, marcado por empreendedores sonhadores e aventureiros, os quais foram responsáveis pela criação de negócios bem-sucedidos e pujantes. Para outros, ela sempre foi caracterizada por má gestão empresarial, excessiva centralização das decisões e conflitos familiares, os quais tornam inviável sua sobrevivência em uma economia cada vez mais concorrencial. Há, ainda, aqueles que entendem que a empresa familiar está passando por um processo de adaptação e terá sempre garantida sua posição na economia nacional (MARTINS et al. *apud* LEONE, 2005, p. 26).

A realidade é que o futuro dessas empresas dependerá e muito da profissionalização a que se submetem, e da forma de gerenciá-las atualmente, além da gestão dos seus capitais, da sua governança, e da preparação para as sucessões que inevitavelmente sofrerão.

No próximo capítulo 4, metodologia, são apresentados os aspectos metodológicos utilizados para atender os objetivos propostos nessa pesquisa.

4 - METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo são definidos os aspectos metodológicos da pesquisa, para que seja possível atingir os objetivos deste estudo. Inicia-se com a classificação da pesquisa, sua delimitação e a descrição das variáveis e indicadores da pesquisa, finalizando com as técnicas de coleta e tratamento dos dados.

4.1 Classificação da pesquisa

Quanto ao tipo, uma pesquisa pode ser identificada como quantitativa ou qualitativa. De acordo com Stevenson (1981, p. 12), a primeira trata dados inerentemente numéricos, tangíveis, geralmente acompanhados de uma unidade de medida, enquanto a segunda trabalha fatos, observações, “variáveis que não são inerentemente numéricas (...), que devem ser convertidas em valores numéricos antes de serem processadas”, na busca à formação de um juízo ou conclusão.

Pela abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois “quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados”, isto é, a pesquisa qualitativa é fundamental para trabalhos onde se abordam variáveis nominais e não numéricas (GODOY, 1995, p. 58-63).

Essa idéia é reforçada por Stevenson (1981, p. 12), quando afirma que em uma pesquisa qualitativa as variáveis não possuem nenhuma característica naturalmente numérica, “todavia, quando aplicadas a uma população ou amostra, é possível atribuir cada item a uma classe e então contar o número em cada categoria”, possibilitando ao pesquisador valer-se de dados quantitativos para atingir conclusões qualitativas.

Segundo seus objetivos, esta pesquisa classifica-se em descritiva e exploratória, pois explora e descreve como se apresentam as práticas gerenciais dos dirigentes de uma empresa familiar, focando a gestão do conhecimento organizacional. Para Cervo e Bervian (2002, p. 69-73) “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações

existentes entre os elementos componentes da mesma”. Evidente que, logo após a exploração dos fatos, estes devem ser descritos, revelando as características que compõem o fenômeno.

Quanto ao meio de investigação, esta pesquisa identifica-se como estudo de caso, pois se decidiu estudar em profundidade as práticas de gestão administrativa, focando a gestão do conhecimento em uma única empresa familiar. Esta “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”, objetivando chegar a conclusões significativas quanto ao objeto estudado (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 67).

Godoy (1995) conceitua um estudo de caso como uma pesquisa que objetiva analisar intensiva e profundamente uma única unidade social, e completa:

O estudo de caso tem se tornado a estratégia perfeita quando os pesquisadores procuram responder as questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco do interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995, p. 25).

Como o objetivo desta pesquisa é diagnosticar a gestão do conhecimento em uma empresa familiar a partir de práticas de gestão administrativa, entende-se que esta é a melhor forma de desenvolvê-la.

4.2 Delimitação da pesquisa

Segundo o pensamento de Marconi e Lakatos (2006, p. 29) “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. Que pode ser limitada em relação ao assunto, à extensão ou a uma série de fatores. Nem sempre há necessidade de delimitação, pois o próprio assunto e seus objetivos podem estabelecer limites”. E por se tratar de um estudo de caso, esta pesquisa começa a se delimitar.

Pelo acesso à pesquisa, o objeto escolhido é uma Empresa Familiar de Pequeno Porte – EPP (segundo classificação do SEBRAE, pelo número de funcionário), situada no sul do Estado do Ceará, com quase 80 anos de fundação, cujo setor de atividade é a indústria de transformação metal-mecânica.

Outro ponto de delimitação desta pesquisa é quanto aos seus sujeitos. Considerando que a temática em questão diz respeito a empresa familiar, a observação das práticas de gestão administrativa foi restrita aos membros da família empresária que atuam direta ou indiretamente na empresa. São eles: o atual presidente (filho do fundador) – como alta administração; o gerente de produção e o gerente administrativo-financeiro (filhos do atual presidente) – como média gerência; além dos três componentes do conselho de família (irmã, esposa e filha do atual presidente). Totalizando em seis os sujeitos desta pesquisa.

Por fim delimitaram-se também os tipos de conhecimento contemplados na pesquisa. Abordaram-se apenas os conhecimentos gerenciais da empresa pesquisada, mesmo reconhecendo a importância dos seus conhecimentos técnicos e; aos conhecimentos explícitos existentes na empresa e utilizados pelos gestores, pois se verificou a fragilidade e dificuldade de identificar os conhecimentos tácitos.

4.3 Descrição das variáveis e indicadores

Tomando por base os dez papéis apresentados por Mintzberg (2008) como atividades do executivo, e as sete dimensões do diagnóstico de Terra (2000) para identificar as práticas gerenciais congruentes ou não à gestão do conhecimento foram feitas as investigações necessárias à pesquisa. Com isso, as variáveis e os indicadores deste estudo estão definidos no Quadro 9, bem como as técnicas de coleta de dados da pesquisa e os respectivos instrumentos de coleta desses dados.

Quadro 9 - Objetivos específicos com variáveis, indicadores e técnicas de coleta dos dados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIÁVEIS	INDICADORES	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS			
			P. B.	P. D.	E.	O.
Conhecer as principais práticas de gestão empresarial adotadas pelos membros da família que trabalham na empresa, focalizando os papéis interpessoais, informacionais e decisórios;	Práticas de gestão empresarial.	Ações desempenhadas como papéis interpessoais: Representar a empresa; Liderar seu pessoal; Contatar pessoas e empresas. Ações desempenhadas como papéis informacionais: Monitorar seu ambiente de trabalho; Disseminar informações; Ser porta-voz. Ações desempenhadas como papéis decisórios: Empreender melhorias; Solucionar distúrbios; Alocar recursos; Negociar.				
Identificar os conhecimentos gerenciais explícitos, existentes na empresa;	Conhecimentos explícitos existentes na empresa	(1) Existência de manuais, catálogos, anotações, manuscritos, procedimentos, agendas, memoriais descritivos, memoriais de cálculos, desenhos.				
Destacar as práticas gerenciais adotadas na empresa, congruentes ou incongruentes à gestão do conhecimento.	Práticas gerenciais da empresa familiar com foco na gestão do conhecimento	Dimensão 1. Alta administração: Liderança; Planejamento estratégico; Visão de longo prazo. Dimensão 2. Cultura organizacional: Cultura e valores organizacionais; Relações interpessoais; Confiança; Criatividade. Dimensão 3. Estrutura organizacional: Formação de equipes de trabalho; Flexibilidade; Inovação. Dimensão 4. Política de recursos humanos: Seleção, recrutamento, treinamento; Incentivos salariais; Valorização pessoal. Dimensão 5. Sistemas de informação: Formas de comunicação; Política de informação. Dimensão 6. Mensuração de resultados: Apresentação de resultados; Impacto nos clientes. Dimensão 7. Ambiente externo: Contatos com clientes e fornecedores; Parcerias; Alianças; Benchmarking.				
LEGENDA: P. B. – Pesquisa Bibliográfica; P. D. – Pesquisa Documental; E. – Entrevista; O. - Observações.						

Fonte: própria

4.4 Captação dos dados

Para coletar os dados, em um estudo de caso, Godoy (1995, p. 26) cita as técnicas fundamentais que são: a observação e a entrevista. Daí produz-se relatórios num estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos. Podem ainda ser utilizadas fotos, desenhos e colagens, sempre com o intuito de auxiliar a descrição do caso.

Nesta pesquisa os dados foram coletados no próprio ambiente onde os fenômenos e os eventos foram observados. Para isso, utilizou-se a observação que “é o ponto de partida de uma investigação social”, sendo esta: estruturada, porque foi planejada e controlada, observando-se somente “o que carece de importância”; não participativa, pois “o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela”, presencia, mas não participa do fato; individual, pois é “realizada por um (único) pesquisador” e; na vida real, isto é, “as observações são feitas no ambiente real, registrando-se os dados à medida que forem ocorrendo” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 88-92).

Quem comunga desse pensamento é Godoy (1995, p. 27), dizendo que quando o pesquisador atua apenas como expectador, trata-se de uma observação não-participante, enquanto na observação participante, o observador deixa de ser o expectador do fato que está sendo estudado e se coloca na posição dos outros elementos envolvidos no fenômeno em questão.

Outro instrumento de coleta de dados desta pesquisa é a entrevista, que “é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. Neste trabalho especificamente utilizou-se a entrevista padronizada ou estruturada, pois segue “um roteiro previamente estabelecido”, aplicando-o à “pessoas selecionadas de acordo com um plano” padronizando as respostas dos entrevistados. Esta técnica tem a vantagem de permitir avaliação das atitudes, condutas, reações e gestos dos respondentes (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 92-95).

Para complementar o levantamento de dados, ainda utilizou-se a pesquisa documental com o objetivo de identificar os conhecimentos explícitos existentes na empresa. Com relação a este tipo de pesquisa, Marconi e Lakatos (2001, p. 62) expõem que, ela “está

restrita a documentos escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Ressalta-se que para este trabalho a pesquisa restringiu-se aos documentos escritos.

Para uma melhor visualização das técnicas utilizadas na coleta dos dados desta pesquisa, tem-se o Quadro 9, onde estão detalhadas as técnicas utilizadas em cada fase da pesquisa, na busca ao atendimento dos objetivos específicos propostos, além das variáveis e dos indicadores para cada objetivo específico proposto.

A pesquisa bibliográfica foi necessária ao atendimento dos três objetivos específicos desta pesquisa. Já o roteiro de observações foi utilizado na obtenção do objetivo específico 1 e 2, complementado pela pesquisa documental para este segundo caso. E o roteiro de entrevista foi necessário ao atendimento do objetivo específico 3, conforme apresentado no Quadro 9.

Para operacionalização da pesquisa foram utilizadas planilhas de observações (apêndice A), onde foram anotadas todas as práticas de gestão e os conhecimentos explícitos utilizados pelos sujeitos da pesquisa que atuam diretamente na empresa, isto é: o presidente, o gerente de produção e o gerente administrativo-financeiro. Estas anotações foram feitas no decorrer de oito dias úteis, atentando para especificidades dos diferentes dias da semana, bem como das diversas horas do expediente de trabalho.

Foram observados 1870 minutos das atividades diárias do presidente, 1265 minutos das atividades do gerente de produção e 1040 minutos do gerente administrativo-financeiro, totalizando 4175 minutos, ou seja, quase setenta horas de observações aos gestores pesquisados, anotando suas ações e respectivos conhecimentos explícitos utilizados em todos os locais onde estes gestores atuam. Estes tempos foram distribuídos ponderando-se a importância de cada gestor, bem como as especificidades e níveis de rotina de trabalho de cada função, sendo o presidente da empresa o sujeito de maior variedade de ações, e provavelmente reconhecidamente o que mais detém conhecimentos tácitos observados.

A pesquisa limitou-se a 4175 minutos porque em uma pesquisa qualitativa, o pesquisador deve “cessar a busca por entrevistados à medida que as respostas vão estabelecendo tendências e padrões repetitivos” (BREVIDELLI; DE DOMENICO, 2006, p. 80).

A pesquisadora acompanhou o dia-a-dia desses gestores observando-os e anotando indistintamente todas as atividades de cada um, individualmente, de acordo com o roteiro de observações. Em seguida estas ações foram classificadas de acordo com os dez papéis propostos por Mintzberg (2008), para posterior tratamento desses dados.

Tornou-se imperativa a utilização de dados quantitativos, isto é, a cronometragem do tempo dos gestores dedicado a cada tipo de atividade, para que quando tratados estes dados servissem de base consistente à formação de um juízo a respeito de quais práticas ou papéis são mais evidentes e demandam mais tempo na empresa pesquisada.

Nesse mesmo roteiro de observações foram anotados, paralelamente às atividades desenvolvidas, os conhecimentos gerenciais explícitos utilizados por estes gestores no desempenho das suas funções. Estas observações foram complementadas por uma pesquisa documental posterior, que após tratamento nos deram noção da utilização dos conhecimentos explícitos existentes na empresa pesquisada.

Outra etapa da operacionalização da pesquisa foi a entrevista realizada pela pesquisadora com cada um dos seis sujeitos da pesquisa individualmente, ou seja, o presidente, cada um dos dois gerentes de média gerência e cada um dos três componentes do conselho de família, questionando cada item e anotando suas respostas. O roteiro de entrevista (apêndice B) foi elaborado com base no diagnóstico de Terra (2000), apresentado no referencial teórico desta pesquisa, onde algumas questões foram adaptadas enfatizando a empresa familiar.

4.5 Tratamento dos dados

O atual presidente e os gerentes de média gerência foram observados em suas atividades diárias, segundo roteiro de observações (apêndice A). Os resultados da coleta de dados, isto é, as atividades diárias desses gestores, os locais de atuação e o tempo dedicado a cada atividade foram classificados de acordo com os dez papéis propostos por Mintzberg como práticas gerenciais, fazendo-se uma distribuição de frequência entre estes dez papéis. A partir desta distribuição formaram-se porcentagens de dedicação a cada papel, o que possibilitou comparar as práticas e evidenciar os papéis predominantes no dia-a-dia dos sujeitos observados.

Um comparativo quantitativo foi montado para melhor visualizar a dedicação de tempo dos gestores a cada um dos dez papéis propostos, conhecendo assim quais as práticas de gestão administrativa mais adotadas pelos membros da família empresária que trabalham na empresa (objetivo específico 1).

Esta mesma técnica de utilização de dados quantitativos para se chegar a conclusões qualitativas, foi usada na busca aos conhecimentos explícitos. Da mesma forma, os conhecimentos explícitos anotados foram tratados em forma de comparativo de utilização, observados no decorrer das atividades diárias desses gestores. E por exclusão, nas atividades em que não foram utilizados conhecimentos explícitos, subentendeu-se a utilização de conhecimentos tácitos (objetivo específico 2).

Na aplicação do roteiro de entrevistas, utilizou-se a Escala de Linkert direta, onde atribuiu-se notas de 1 a 5, de acordo com o nível de afirmação dos respondentes. A escala tem referência no modelo apresentado por Terra (2000), isto é: nota 5 para concordar totalmente com a afirmativa; nota 4 para concordar; nota 3 para concordar parcialmente; nota 2 para discordar e; nota 1 para discordar totalmente da afirmação questionada. Os questionários foram divididos por grupos de gestores para posterior tratamento dos dados coletados.

A apresentação dos resultados é feita na forma de gráficos de barras, onde se visualiza com mais clareza o posicionamento dos três perfis de respondentes: Alta administração, Média gerência e Conselho de família para cada pergunta do roteiro de entrevista, destacando assim as práticas gerenciais adotadas na empresa congruentes ou incongruentes à gestão do conhecimento (objetivo específico 3).

Utilizou-se como critério para destacar as práticas gerenciais congruentes à gestão do conhecimento organizacional, as respostas com nota igual ou superior a 3, entendendo-se como incongruentes as respostas com notas 2 e 1.

O próximo capítulo – Diagnóstico da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do setor metal mecânico a partir de práticas de gestão administrativa – escreve os resultados desta pesquisa, quanto às práticas de gestão administrativa utilizadas, quanto aos

conhecimentos explícitos identificados e quanto às práticas gerenciais congruentes ou não à gestão do conhecimento organizacional destacadas na empresa objeto de estudo.

5 - DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR METAL MECÂNICO A PARTIR DE PRÁTICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Este capítulo mostra os resultados da pesquisa após dados coletados por meio de observações e entrevistas a membros da família empresária que atuam na empresa, bem como através de pesquisa e análise documental relevantes ao tema desta pesquisa. Os dados coletados foram classificados e analisados, sendo apresentados em forma de descrição e tabelas comparativas das principais práticas gerenciais adotadas pelos membros da família que trabalham na empresa. O mesmo processo foi aplicado aos conhecimentos gerenciais existentes na empresa pesquisada. As práticas gerenciais adotadas pela empresa congruentes ou não à gestão do conhecimento são apresentadas em forma de gráficos de barras, comparando os perfis dos respondentes de acordo com suas áreas de atuação na empresa estudada.

5.1 Caracterização da empresa objeto de estudo

A empresa escolhida para realização desta pesquisa é de pequeno porte e de cunho essencialmente familiar, contando com cinquenta e oito funcionários no setor produtivo, gerenciados por um engenheiro mecânico, filho do atual presidente da organização. O setor administrativo-financeiro conta com dois funcionários gerenciados por uma engenheira de produção, também filha do atual presidente. Essas duas gerências são subordinadas ao atual presidente, filho do fundador, aconselhado por sua irmã, sua esposa e pela filha mais velha, que formam o conselho de família. Estes formam os sujeitos desta pesquisa, melhor visualizado no organograma parcial da empresa, apresentado na Figura 7.

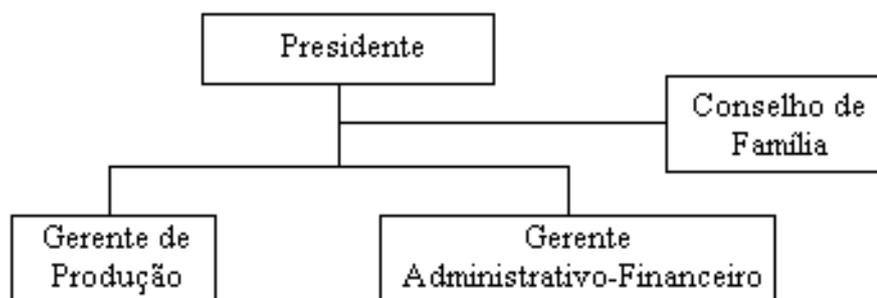


Figura 7 - Organograma parcial da empresa pesquisada

O presidente, como gestor maior da empresa, pela própria hierarquia, tem todos os níveis hierárquicos a ele subordinados, possuindo atribuições que vão desde o estabelecimento da visão estratégica da empresa, até a última palavra em uma negociação, buscando incessantemente os objetivos da empresa e assumindo a responsabilidade final dos resultados financeiros. É a pessoa que está sempre pronta para a tomada de decisões, supervisionando, planejando, delegando, dirigindo, coordenando, buscando novas oportunidades de negócios e alianças estratégicas, mantendo todos os contatos necessários ao bom andamento da empresa, isto é, com fornecedores, consumidores, concorrentes e sociedade onde vive.

O gerente de produção assegura o cumprimento das metas do setor produtivo, garantindo eficiência nos prazos, qualidade, quantidades e custos. Este gestor planeja, organiza, supervisiona, determina, aloca recursos humanos, materiais e financeiro buscando a otimização da produção. Controla, analisa, avalia, acompanha e desenvolve programas de melhoria para o seu setor, além de liderar um grande grupo de funcionários no chão de fábrica.

O gerente administrativo-financeiro acumula duas funções. No que diz respeito às finanças, gerencia o conjunto de recursos disponíveis, ou seja, o capital da empresa, desde o fluxo de caixa até condições de investimentos e financiamentos externo, viabilizando todas as transações financeiras do negócio. É responsável pela real situação econômica da empresa, seus bens e toda circulação de dinheiro, tendo que interagir constantemente com os demais setores da empresa para a correta tomada de decisão, entre elas as compras e as vendas. Quanto à função administrativa, gerencia de forma sistemática todos os setores da empresa, objetivando de forma sistemática a maximização dos lucros e a minimização dos custos. No desempenho desta função está em constante contato com o presidente da empresa descidindo em conjunto as reais necessidades do negócio, além de gerir os recursos humanos, materiais e financeiros e desenvolver ações relacionadas ao *marketing* da empresa.

A empresa pesquisada atua no setor metal mecânico desde 1933, encontrando-se na segunda geração da família e preparando-se para passar à terceira. Nela são produzidas máquinas de geração de vapor (caldeiras flamotubulares), engenhos para moagem de cana-de-açúcar, destilarias para álcool e aguardente, além de maquinário para fabricação de doces, beneficiamento de castanhas de caju e extração de óleos essenciais e de outras oleaginosas.

O sistema produtivo funciona sob encomenda, não existindo uma perenização da produção. Quanto ao mercado, a empresa atua nos setores público e privado das regiões Norte e Nordeste do país, com maior ênfase nos Estados do Pará, Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco. No entanto, possui maquinários instalados nas outras regiões do Brasil e em alguns países, como Equador, Venezuela, Bolívia e Guiné Bissau.

A gestão é desenvolvida de forma empírica e essencialmente tácita, confundindo-se em muitos pontos às relações familiares, visto que é desenvolvida totalmente por elementos pertencentes à família empresária.

5.2 Práticas de gestão empresarial

Nas observações ao grupo de gestores que atuam diretamente na empresa, percebeu-se que as suas atividades diárias são repletas de tomadas de decisões instantâneas, eles determinam, delegam, coordenam, inovam, supervisionam, observam, orientam, controlam, reorganizam, solucionam, discutem, barganham, conversam informalmente, buscam informações para adaptá-las à organização e implantar melhorias. Porém, foram identificadas poucas atividades de compartilhar informações interna e externamente à empresa.

Conforme a metodologia desta pesquisa, a identificação das práticas de gestão administrativa adotadas pelos membros da família empresária atuantes na empresa, foi feita segundo o roteiro de observações (Apêndice A), com base nos dez papéis descritos por Mintzberg. As práticas mais adotadas por estes gestores estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Porcentagem de tempo dedicado a cada papel: comparativo entre gestores.

GESTORES PAPÉIS	AÇÕES	PRESIDENTE (%)	GERENTE DE PRODUÇÃO (%)	GERENTE ADM- FINANCEIRO (%)
PAPÉIS INTERPESSOAIS	Representar	3,04	4,34	18,18
	Liderar	13,58	12,58	2,21
	Contatar	11,57	6,48	17,61
PAPÉIS INFORMACIONAIS	Monitorar	13,10	6,34	2,21
	Disseminar	0,96	3,71	7,78
	Porta Voz	1,44	6,24	8,26
PAPÉIS DECISIONAIS	Empreender	16,14	20,80	6,25
	Manipular Distúrbios	7,05	8,45	11,63
	Alocar Recursos	10,72	26,00	17,41
	Negociar	22,40	5,06	8,46
TOTAL (%)		100	100	100

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a metodologia apresentada, foi imperativo valer-se de dados quantitativos para chegar-se a conclusões qualitativas concretas, necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa. E neles, visualiza-se a discrepância entre alguns papéis, como por exemplo, o presidente, que divide seu tempo de forma irregular, dedicando seu tempo de gestor preferencialmente às ações de negociar, empreender e liderar, sendo negligente com as ações de disseminar informações e ser porta voz da empresa. Observou-se que este gestor discute contratos e casos, barganha, soluciona problemas, intermedia, inova, projeta, acompanha ações, supervisiona, orienta, motiva e mantém contatos com todos da organização, porém, sempre com foco nos negócios e trabalhos desenvolvidos. Atua prioritariamente nos papéis decisoriais.

É interessante descrever um fato ocorrido no escritório da empresa, onde o presidente enquanto barganhava compra com um fornecedor pelo telefone, com duas tabelas de preços nas mãos, orientava o secretário da empresa à tomar decisão sobre um orçamento de prestação de serviço. Entre uma atividade e outra encontrou espaço para se reportar à pesquisadora: “Está vendo? Esta é a minha vida!”. Percebe-se que este gestor tem bastante consciência das suas atribuições enquanto presidente, responsabilizando-se por todos que formam a organização.

Quanto ao gerente de produção, numa visão geral observa-se claramente a dedicação de mais da metade do seu tempo de gestor às ações de alocar recursos e de empreender melhorias ao seu setor, dedicando-se expressivamente aos papéis decisoriais. Observou-se que este gestor decide, determina, autoriza, delega, coordena, define, inova, projeta, modela, supervisiona, ajusta, controla, reorganiza, soluciona, promove melhorias à sua unidade de trabalho, adaptando-a às mudanças do dia-a-dia. Contudo, este gestor é negligente com as ações de disseminar informações, de ser porta voz e representar a empresa externamente, descuidando-se dos papéis informacionais, como compartilhar informações dentro e fora da empresa.

Este gestor foi observado em diversas situações no seu setor prioritário de trabalho – chão de fábrica – orientando subordinados na execução de suas tarefas, como por exemplo, tomar as medidas exatas de uma peça usinada. Este gestor ensinava o uso correto da ferramenta, treinando-o, motivando-o, até que este entendesse a forma adequada de utilizá-la, sondando seu desempenho. Porém, algumas vezes desempenhava suas atividades sem muita conversa, apenas determinando: “Faça isso!”, “Se você fizer dessa forma é melhor”; “É assim que deve ser feito”...

Quem mais equilibra as práticas administrativas é o gerente administrativo-financeiro, percebendo-se apenas uma maior atuação nas ações de representar a empresa e manter contatos, equilibrando a negligência dos outros gestores aos papéis interpessoais. Dentre as atividades, observaram-se as de comparecer a eventos sociais em nome da empresa, recepcionar clientes, fornecedores e visitantes, além de manter contatos informais com subordinados e superiores, buscando sempre informações para estabelecer sistemas de comunicação externo à empresa, além de manter bons relacionamentos com e sem foco nos negócios.

Este gestor também enfatiza a função de alocar recursos, própria da função que desempenha. Sua menor ênfase dá-se aos papéis de liderar e monitorar os funcionários do seu setor, pois são poucos e possuem relativo nível cultural e educacional, sendo praticamente autônomos, por isso não foram observadas atividades de treinamentos, orientações nem influências aos seus subordinados, tampouco foram observadas especulações, fofocas e boatos neste setor de trabalho.

Durante as observações a este gestor no escritório da empresa, não foram raras as vezes que percebeu-se sua desenvoltura nas tomadas de decisões, autorizando, delegando e modelando estruturas e relações organizacionais, todavia, sempre com vistas aos impactos futuros. Certa vez, este gestor trocava idéias com um subordinado a respeito de como alocar certo recurso financeiro, porém, antes da tomada de decisão final contactou a contabilidade da empresa e o gerente bancário, sendo prudente na sua decisão. E acrescentou: “gosto de me orientar com pessoas mais experientes. Estes sempre me atendem bem, e com suas orientações aprendo mais um pouco”. Este posicionamento se repetiu várias vezes, como quando este gestor precisou adaptar um setor de trabalho e contactou os funcionários para sentir o impacto que causaria.

Frente a isso foi elaborado um comparativo, condensando as atividades dos três gestores observados nos dez papéis apresentados por Mintzberg, resguardando é claro, o cargo ocupado por cada um. O resultado desse comparativo está apresentado na Tabela 2, onde as porcentagens de dedicação de tempo a cada grupo de papéis, revelam as principais práticas gerenciais da empresa pesquisada.

Tabela 2 - Comparativo de dedicação de tempo aos papéis administrativos.

PAPÉIS \ GESTOR	PRESIDENTE (%)	GERENTE DE PRODUÇÃO (%)	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCEIRO (%)
PAPÉIS INTERPESSOAIS	28,17	23,41	37,98
PAPÉIS INFORMACIONAIS	15,50	16,28	18,27
PAPÉIS DECISIONAIS	56,33	60,31	43,75
TOTAL DE TEMPO (%)	100	100	100

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na Tabela 2 que a empresa pesquisada enfatiza suas práticas gerenciais no âmbito dos papéis decisoriais, ou seja, todos os membros da família empresária que atuam diretamente na empresa, estão focados nas tomadas de decisões. Isso induz a uma deficiência de atuação nos outros grupos de papéis, principalmente os informacionais, onde estes gestores apresentam menor atuação. Ressalta-se que esse fato provavelmente resultará para a empresa em dificuldades de gerir seu conhecimento e, portanto, de competir no atual cenário econômico.

De uma forma geral, o desequilíbrio existente entre estes grupos de papéis é perfeitamente aceitável, pois cada organização possui suas peculiaridades e formato de gestão, ajustando-se de forma própria aos dez papéis propostos por Mintzberg. O desequilíbrio entre os dez papéis já foi referenciado por este mesmo autor no item 2.5 deste trabalho, sendo normalmente aceito.

Um fator que chama atenção são os setores ou locais de maior atuação dos gestores observados no desempenho das práticas gerenciais, revelando importantes características pertinentes à pesquisa. Estes valores encontram-se na Tabela 3.

Tabela 3 - Porcentagens de tempo de atuação dos gestores por setores de trabalho.

LOCAL DE ATUAÇÃO \ GESTORES	NO ESCRITÓRIO (%)	NO CHÃO DE FÁBRICA (%)	ISOLADO (%)	EXTERNO Á EMPRESA (%)	TOTAL (%)
PRESIDENTE	61,6	21,4	8,5	8,5	100
GERENTE DE PRODUÇÃO	14,3	53,0	24,0	8,7	100
GERENTE ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO	53,0	2,0	4,6	40,4	100

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado, quem mais desenvolve práticas gerenciais externas à empresa é o gerente administrativo-financeiro, com um desempenho bastante expressivo em relação aos demais observados. Este gerente está diariamente em contato com agências bancárias, com escritórios de contabilidade e assessoria, com o comércio local e é bastante atuante na sociedade onde vive, participando de eventos sociais e com isso, mantendo contatos variados. Outra grande atuação gerencial deste gestor é desenvolvida no escritório, mais uma vez justificado pelo cargo que ocupa, desempenhando muitas ações relevantes aos papéis informacionais e decisoriais do seu setor, como: tomar decisões e delegar ações, manter contatos formais e informais, além de receber todos que buscam a empresa.

Ainda com relação ao gerente administrativo-financeiro, identificou-se que suas práticas gerenciais são menores no chão de fábrica, onde este gestor só comparece quando é requisitado para disseminar informações pertinentes à organização ou quando é necessário solucionar algum distúrbio interno, transmitindo diretamente informações, intermediando contatos e situações como crises, greves ou atritos funcionais. O seu período de isolamento também é mínimo, pois suas decisões são tomadas quase sempre em conjunto com seus subordinados ou com o presidente da empresa, não necessitando de grandes reflexões isoladamente. Neste momento, este gestor inova em melhorias para sua unidade de trabalho, reorganiza ações e toma decisões estratégicas, além de projetar novas estruturas funcionais e financeiras.

Como era de se esperar, o gerente de produção desempenha muitas práticas de gestão administrativa no chão de fábrica, por ser este seu local prioritário de trabalho, justificando o montante de tempo dedicado aos papéis decisoriais, visualizado na Tabela 2. Outra relevante parcela de tempo é dedicada às ações desenvolvidas isoladamente, como reflexões sobre novos empreendimentos e projetos, além de otimizações nas alocações de recursos, como tomadas de decisões e seus impactos estratégicos.

Fazendo um *link* entre as Tabelas 1, 2 e 3 apresentados anteriormente, observa-se que as ações do presidente são concentradas prioritariamente no escritório, e com aplicação expressiva nos papéis decisoriais, lembrando que para isso é necessário o suporte de alguns dos papéis interpessoais, principalmente o de fazer contatos com clientes e fornecedores para embasar as ações de negociação que se sucedem e que são a prioridade desse gestor. Suas atividades

centram-se em discutir contratos, barganhar, fechar negócios e acordos, orientar, encorajar toda a empresa, além de ser o responsável por toda organização. Este gestor ainda busca informações verbalmente, supervisiona, mantém muitos contatos e é bem relacionado, para poder tomar suas decisões instantânea e coerentemente.

5.2.1 Papéis interpessoais

Pela descrição de Mintzberg, abordada nos capítulos anteriores, os papéis interpessoais desempenhados por um gestor se dividem em três: práticas relativas a representar a empresa perante eventos cerimoniais, como cumprimentar visitantes, comparecer a casamentos, almoçar com clientes e fornecedores entre outras; práticas referentes a liderar seu pessoal, entre elas, comissionar, treinar, motivar, encorajar, influenciar etc.; e práticas relativas aos contatos feitos informalmente, vistos como sem muita eficiência para o negócio, como relações fora da cadeia de comando, com clientes, associados, outros executivos, governos, comércios entre outros (MINTZBERG, 2008, p. 9-11).

Dentre os papéis interpessoais apresentados na Tabela 1, quem se destacou na prática de representar a empresa foi o gerente administrativo-financeiro, apresentando grande habilidade nas relações interpessoais. Na verdade o ocupante deste cargo é uma mulher, engenheira de produção e com MBA em administração de empresas, nível cultural à frente dos demais gestores observados e por conseqüência, maior desenvoltura nos tratos cerimoniais. Quanto aos demais gestores, observa-se muito pouca dedicação a este papel.

No papel interpessoal de liderança, quem se destacou foi o presidente da empresa, seguido imediatamente pelo gerente de produção, fato este justificado pela característica própria dos cargos ocupados por ambos. Os dois trabalham diariamente com grandes grupos de subordinados que conseqüentemente necessitam da presença permanente de um líder.

No papel de contatar pessoas e empresas percebe-se mais uma vez a ênfase do gerente administrativo-financeiro sobre os demais gestores observados. Isso se justifica pelo fato de que em se tratando de uma empresa familiar, geralmente quando se contata pessoas e empresas informalmente, desempenha-se automaticamente o papel de representar, mesmo sem

querer a empresa de que se faz parte. Na verdade são papéis complementares: representar a empresa e manter contatos.

Outro fator que justifica essa predominância é a presença da aura familiar que permeia esse tipo de empresa, descrita no capítulo 3 desta pesquisa, sendo ainda mais enfatizada nos elementos femininos que dão maior importância às ações sociais. Paralelo a isso, vem a baixa pontuação do presidente e mais ainda do gerente de produção para essas práticas. A falta de foco no negócio, característica desse tipo de contato, de acordo com a descrição de Mintzberg, vai de encontro com a busca pelo aumento de produtividade desses gestores, que entendem contatos informais como perda de tempo, sem sabê-lo que aí reside grande oportunidade de adquirir novos conhecimentos.

Na pesquisa realizada percebe-se que os resultados coletados sofreram influência de vários fatores como, personalidade dos observados e especificidades da empresa objeto do estudo. Mesmo assim, em conversa informal com alguns sujeitos desta pesquisa, foi revelado que o dia-a-dia dos gestores não diverge muito do apresentado no referencial teórico deste trabalho.

Porém, no geral, as ações que compõem os papéis interpessoais são bem desenvolvidas pelos elementos familiares que atuam na empresa, representando mais de um terço do tempo de atuação desses gestores nessas práticas gerenciais, sendo resultados expressivamente satisfatórios para uma empresa familiar de pequeno porte.

5.2.2 Papéis informacionais

Nos capítulos anteriores Mintzberg apresenta os papéis informacionais divididos em três: práticas de monitoramento de seu pessoal, buscando informações, interrogando seus contatos, ouvindo fofocas e boatos que venham a ser produtivos; práticas que disseminem informações, transmitindo, compartilhando e distribuindo-as por toda a empresa e; práticas de um porta-voz, isto é, manter o meio onde a empresa atua informado, dando segurança aos contatos externos.

Vale ressaltar que estes são os papéis menos contemplados pelo grupo de gestores observados, com as menores porcentagens de tempo dedicadas a estas práticas gerenciais. Isto foge aos padrões relatados no referencial teórico deste trabalho, onde a empresa familiar, por sua

reconhecida desburocratização tem ampla abertura a qualquer veiculação de informação. Porém, o que foi percebido na observação, foi que a cultura da família empresária é focada em receber informações, de qualquer tipo e de qualquer colaborador, e não fazer uma realimentação delas por parte dos dirigentes, justificando assim a negligência desses papéis por esse grupo de gestores.

No primeiro papel informacional, que é o de monitorar seus contatos, quem mais se dedica é o presidente da empresa, seguido pelo gerente de produção e por último o gerente administrativo-financeiro. O desempenho do presidente se justifica pela grande quantidade de informações necessárias a este gestor para melhor conduzir a sua empresa. Para isso, ele examina constantemente seu ambiente de trabalho mantendo contato com todos à sua volta e recebendo deles as informações necessárias ao bom andamento das atividades da empresa.

Em contra partida, o baixo desempenho apresentado pelo gerente administrativo-financeiro na Tabela 1, é justificado pelo serviço burocrático e rotineiro que este gestor desenvolve, exigindo dele maior concentração e não lhe dando espaço para especulações de qualquer tipo, além de um ambiente de trabalho composto por poucos funcionários e de nível cultural mais elevado que não necessitam ser monitorados.

O papel de disseminador de informações é reconhecidamente o mais descuidado pelos gestores observados. Isto é percebido logo nos primeiros contatos pela cultura específica dessa empresa pesquisada, onde praticamente não se percebe o repasse de informações privilegiadas aos funcionários, embora haja abertura para receber deles qualquer informação. Percebe-se claramente que essa família empresária prefere mais ouvir do que falar.

A dedicação dos gestores a esse papel é baixíssima, especialmente quando comparado aos outros papéis observados. E quem menos desempenha essa prática de gestão administrativa é o presidente, justificado pela posição que ocupa e pela diferença de idade entre este e seus subordinados, não lhes dando abertura para conhecer a situação e as ações da empresa.

Dentre os gestores observados, quem mais se destaca à prática de disseminar informações é o gerente administrativo-financeiro, repassando o maior número de informações a

todos que fazem a organização. Mais uma vez é enfatizada a facilidade de comunicação do elemento feminino, além da percepção pela necessidade dessa importante prática gerencial.

Para o papel de porta-voz da empresa perante organismos externos vale-se mais uma vez das habilidades femininas e do nível cultural do gerente administrativo-financeiro, sendo este requisitado sempre que essa prática é necessária ao bom andamento das atividades da empresa. A justificativa é a mesma, tanto para assuntos internos (papel de disseminador de informações), como para assuntos externos à empresa (porta-voz). E os fatores que permeiam essa facilidade são a idade e o nível cultural do gestor, confirmado nas atuações dos gerentes administrativo-financeiro e de produção, sendo oposta à prática do presidente que considera essas duas práticas gerenciais desprezíveis.

Vale reforçar que estes papéis informacionais são os menos abordados pelos elementos da família empresária que atuam na empresa, apresentando as menores atuações em termos de práticas de gestão administrativa.

5.2.3 Papéis decisoriais

Mintzberg dividiu os papéis decisoriais em quatro, a saber: práticas que denotem empreendedorismo por parte do gestor, como mudanças para melhoria da unidade de trabalho, supervisão aos subordinados, controle, reorganizações, lançamento de projetos entre outras; práticas para manipular distúrbios no setor de trabalho, ou seja, coordenar, seqüenciar, sincronizar, manter a execução correta dos trabalhos, além de reagir positivamente às pressões e intervenções internas e externas à unidade. Outras duas funções que compõem os papéis decisoriais são: práticas voltadas a alocar da melhor forma os recursos da empresa, tomando todas as decisões necessárias do tipo quem, o que, quando e onde agir, além de projetar, modelar, determinar, autorizar e considerar os impactos das decisões; o último papel aborda práticas de um negociador, onde o gestor discute contratos, soluciona problemas e principalmente barganha ganhos para sua empresa.

Ao contrário dos papéis informacionais, aqui foram encontrados as maiores atuações dos gestores pesquisados. Quase metade do tempo das atividades diárias desses gestores é dedicada a essas práticas gerenciais.

Para melhor interpretar os dados coletados na pesquisa vale observar os locais onde os gestores desempenham suas atividades de gestão administrativa. Isso denota a dedicação aos seus locais específicos de tomada de decisão, justificando os altos índices encontrados. Isso é claramente visualizado na Tabela 3, onde correlacionam-se as porcentagens de tempo dedicadas a cada papel com os locais onde essas práticas são desenvolvidas.

Como empreendedores esse grupo de gestores está atento a todas as oportunidades que venham promover mudanças positivas e significativas às suas unidades de trabalho e conseqüentemente à empresa. E desse grupo, quem mais se destaca é o gerente de produção seguido pelo presidente da empresa. Isso se justifica pelos cargos ocupados por estes gestores exigindo destes grande devoção e atenção à função desempenhada.

No papel de manipulador de distúrbio quem mais se destacou foi o gerente administrativo-financeiro, demonstrando habilidade e prudência na hora de reagir às pressões, sincronizando práticas de gestão administrativa essenciais ao bom andamento da empresa e flexibilidade na hora de coordenar os distúrbios inerentes ao dia-a-dia da empresa.

As práticas apresentados para o papel de alocador de recursos foram as mais desempenhadas, principalmente quando comparadas aos índices dos outros nove papéis propostos por Mintzberg, sendo o gerente de produção o gestor que mais dedicou tempo a este papel. Isto é justificado pela função ocupada por este gestor, pois ele lidera cinquenta e oito funcionários, e a um grupo desse porte são exigidas constantes práticas de alocações de vários tipos de recursos. Sua função pede constantes tomadas de decisões sobre quem, o que, quando e onde alocar recursos materiais, humanos, financeiros, produtivos, enfim todas as decisões do setor. Outras ações desenvolvidas e abordadas nesse papel são as relativas aos projetos e modelagens, sendo também focos na atuação desse gestor.

O último papel proposto por Mintzberg é o de negociador, e ninguém além do presidente da empresa poderia se destacar mais nessas práticas gerenciais. A experiência de anos à frente da administração da empresa esmerou-o neste papel. Seu índice de dedicação a essas práticas manteve uma ampla vantagem quanto aos outros gestores pesquisados. Todo poder de negociação, barganha, solução de problemas e discussão de casos tem a última palavra neste gestor, e isto basta para justificar sua pontuação.

É oportuno referenciar uma especificidade dos gestores desta empresa familiar, que é um período de isolamento, isto é, um determinado tempo solitário no escritório ou em seu setor de trabalho onde eles “ordenam as idéias”, como se referem. Geralmente no início ou no final do expediente de trabalho o gestor fica sozinho para tomar as melhores decisões para sua unidade de trabalho. Neste período eles projetam, modelam, decidem, analisam, reorganizam, orçam, entre outras práticas. Percebe-se que este tempo é uma espécie de planejamento para ações futuras de curtíssimo prazo.

Para maior detalhamento das práticas de gestão administrativa que os gestores observados desempenham em cada local de atuação, têm-se nas Tabelas 4, 5 e 6 as reais medições de tempo em minutos dedicados a cada papel observado.

Por fim, na observação à empresa pesquisada, percebe-se que os papéis de maior ênfase se apresentam na seguinte seqüência: Alocar recursos, Empreender, Negociar e Contatar pessoas e empresas. Em contrapartida, os papéis de menor ênfase são: Disseminar informações, ser Porta voz e Monitorar seus subordinados. Contudo, relembra-se a citação de Mintzberg (2008, p.15), alertando que “os dez papéis formam um todo integrado”, buscando sincronismo e equilíbrio entre os mesmos e “nenhum papel deve ser destacado do conjunto” para não prejudicar a gestão.

Porém, este mesmo autor alerta que nem todos os gestores dão a mesma atenção aos dez papéis, e afirma que: os executivos do setor de finanças/vendas gastam a maior parte do seu tempo com os papéis interpessoais, “reflexo da natureza extrovertida da atividade de *marketing*”; os executivos atuantes no setor de produção se dedicam prioritariamente aos papéis decisoriais, “o que talvez reflita sua preocupação com a eficiência do fluxo de trabalho”; e os executivos do setor pessoal/ direção se dedicam mais aos papéis informacionais, “por serem especialistas que dirigem departamentos que orientam outros setores da organização” (MINTZBERG, 2008, p.15).

Tabela 4 - Tempo disponibilizado pelo presidente a cada papel e em cada local de atuação.

PAPÉIS PROPOSTOS POR MINTZBERG		NO ESCRITÓRIO (min.)	NO CHÃO DE FÁBRICA (min.)	ISOLADO (min.)	EXTERNO À EMPRESA (min.)	TOTAL (min.)	% PRÁTICAS	% PAPÉIS
PAPÉIS INTERPESSOAIS	Representar	46	0	0	11	57	3,05	28,18
	Liderar	152	101	0	0	253	13,57	
	Contatar	124	24	0	68	216	11,56	
PAPÉIS INFORMACIONAIS	Monitorar	137	108	0	0	245	13,10	15,5
	Disseminar	0	18	0	0	18	0,96	
	Porta Voz	10	0	0	17	27	1,44	
PAPÉIS DECISIONAIS	Empreender	130	59	112	0	301	16,11	56,32
	Manipular Distúrbios	93	30	0	10	133	7,04	
	Alocar Recursos	117	36	48	0	201	10,69	
	Negociar	341	24	0	54	419	22,48	
TOTAL DE TEMPO (min.)		1150	400	160	160	1870	100	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5 - Tempo disponibilizado pelo gerente de produção a cada papel e em cada local de atuação.

PAPÉIS PROPOSTOS POR MINTZBERG		NO ESCRITÓRIO (min.)	NO CHÃO DE FÁBRICA (min.)	ISOLADO (min.)	EXTERNO À EMPRESA (min.)	TOTAL (min.)	% PRÁTICAS	% PAPÉIS
PAPÉIS INTERPESSOAIS	Representar	32	0	0	23	55	4,34	23,39
	Liderar	5	154	0	0	159	12,57	
	Contatar	20	27	0	35	82	6,48	
PAPÉIS INFORMACIONAIS	Monitorar	13	67	0	0	80	6,32	16,27
	Disseminar	0	47	0	0	47	3,71	
	Porta Voz	25	33	0	21	79	6,24	
PAPÉIS DECISIONAIS	Empreender	18	74	171	0	263	20,81	60,34
	Manipular Distúrbios	13	94	0	0	107	8,46	
	Alocar Recursos	34	161	134	0	329	26,02	
	Negociar	20	13	0	31	64	5,05	
TOTAL DE TEMPO (min.)		180	670	305	110	1265	100	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 - Tempo disponibilizado pelo gerente administrativo-financeiro a cada papel e em cada local de atuação.

PAPÉIS PROPOSTOS POR MINTZBERG		NO ESCRITÓRIO (min.)	NO CHÃO DE FÁBRICA (min.)	ISOLADO (min.)	EXTERNO À EMPRESA (min.)	TOTAL (min.)	% PRÁTICAS	% PAPÉIS
PAPÉIS INTERPESSOAIS	Representar	67	0	0	122	189	18,18	38,01%
	Liderar	23	0	0	0	23	2,21	
	Contatar	87	0	0	96	183	17,62	
PAPÉIS INFORMACIONAIS	Monitorar	23	0	0	0	23	2,21	18,25%
	Disseminar	27	8	0	46	81	7,78	
	Porta Voz	23	0	0	63	86	8,26	
PAPÉIS DECISIONAIS	Empreender	34	0	15	16	65	6,25	43,74%
	Manipular Distúrbios	87	13	0	21	121	11,63	
	Alocar Recursos	127	0	33	21	181	17,40	
	Negociar	54	0	0	34	88	8,46	
TOTAL DE TEMPO (min.)		552	21	48	419	1040	100	100

Fonte: Dados da pesquisa

É oportuno lembrar que Mintzberg (2008) faz referência ao papel prioritário para a gestão do conhecimento: o de contatar pessoas e empresas. A saber, estes contatos cumulam o gestor de informação, matéria prima para a geração do conhecimento organizacional. Conclui-se, então que a empresa pesquisada não prioriza suas práticas gerenciais com foco na gestão do conhecimento organizacional. Porém, mudando seu foco de atuação e investindo nas corretas práticas de gestão administrativas, pode vir a ser uma empresa voltada para a gestão dos seus conhecimentos, objetivando a sustentabilidade e a continuidade da empresa familiar.

5.3 Conhecimentos gerenciais

O segundo objetivo específico deste trabalho é identificar os conhecimentos gerenciais explícitos, existentes na empresa familiar estudada. Para isso foram observados os conhecimentos utilizados nas ações gerenciais dos gestores familiares observados. Em paralelo a esta observação foi desenvolvida uma pesquisa documental, conforme procedimentos metodológicos do capítulo 4, com o intuito de identificar os conhecimentos explícitos existentes na empresa.

Nas Tabela 7, 8 e 9 são apresentadas as porcentagens de tempo dedicadas a cada prática gerencial e em cada local de atuação dos gestores observados, identificando nelas a utilização dos conhecimentos explícitos e dos prováveis tácitos. Vale ressaltar que os conhecimentos identificados foram somente os explícitos, considerando a dificuldade de identificar os tácitos. Portanto, as porcentagens que aparecem nas referidas tabelas apresentam a real utilização dos conhecimentos explícitos e uma provável utilização dos conhecimentos tácitos, sendo estes identificados por exclusão aos primeiros.

Tabela 7 - Porcentagens de tempo de utilização dos conhecimentos gerenciais em cada local de atuação do presidente da empresa.

PAPÉIS PROPOSTOS POR MINTZBERG		NO ESCRITÓRIO (min.)				NO CHÃO DE FÁBRICA (min.)				ISOLADO (min.)				EXTERNO Á EMPRESA (min.)				TOTAL TÁCITO (provável)		TOTAL EXPLÍCITO		TOTAL (min.)
		T		E		T		E		T		E		T		E		min.	%	min.	%	
		min.	%	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%					
PAPÉIS INTERPESSOAIS	Representar	42	91	4	9	0	0	0	0	0	0	0	0	7	64	4	36	49	86	8	14	57
	Liderar	146	96	6	4	88	87	13	13	0	0	0	0	0	0	0	0	234	92	19	8	253
	Contatar	116	94	8	6	24	100	0	0	0	0	0	0	66	97	2	3	206	95	10	5	216
PAPÉIS INFORMACIONAIS	Monitorar	113	82	24	18	106	98	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	219	89	26	11	245
	Disseminar	0	0	0	0	18	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	100	0	0	18
	Porta Voz	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	100	0	0	27	100	0	0	27
PAPÉIS DECISIONAIS	Empreender	56	43	74	57	55	93	4	7	18	16	94	84	0	0	0	0	129	43	172	57	301
	Manipular Distúrbios	62	67	31	33	28	93	2	7	0	0	0	0	7	70	3	30	97	73	36	27	133
	Alocar Recursos	24	21	93	79	25	69	11	31	30	63	18	38	0	0	0	0	79	39	122	61	201
	Negociar	222	65	119	35	24	100	0	0	0	0	0	0	32	59	22	41	278	66	141	34	419
TOTAL DE TEMPO (min.)		791		359		368		32		48		112		129		31		1336		534		1870

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 - Porcentagens de tempo de utilização dos conhecimentos gerenciais em cada local de atuação do gerente de produção.

PAPÉIS PROPOSTOS POR MINTZBERG		NO ESCRITÓRIO (min.)				NO CHÃO DE FÁBRICA (min.)				ISOLADO (min.)				EXTERNO Á EMPRESA (min.)				TOTAL TÁCITO (provável)		TOTAL EXPLÍCITO		TOTAL (min.)
		T		E		T		E		T		E		T		E		min.	%	min.	%	
		min.	%	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%					
PAPÉIS INTERPESSOAIS	Representar	21	66	11	34	0	0	0	0	0	0	0	0	17	74	6	26	38	69	17	31	55
	Liderar	4	80	1	20	142	92	12	8	0	0	0	0	0	0	0	0	146	92	13	8	159
	Contatar	11	55	9	45	25	93	2	7	0	0	0	0	33	94	2	6	69	84	13	16	82
PAPÉIS INFORMACIONAIS	Monitorar	9	69	4	31	54	81	13	19	0	0	0	0	0	0	0	0	63	79	17	21	80
	Disseminar	0	0	0	0	38	81	9	19	0	0	0	0	0	0	0	0	38	81	9	19	47
	Porta Voz	19	0	6	24	30	0	3	0	0	0	0	0	19	90	2	10	68	86	11	14	79
PAPÉIS DECISIONAIS	Empreender	9	50	9	50	69	93	5	7	77	45	94	55	0	0	0	0	155	59	108	41	263
	Manipular Distúrbios	10	77	3	23	91	97	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	101	94	6	6	107
	Alocar Recursos	13	38	21	62	82	51	79	49	53	40	81	60	0	0	0	0	148	45	181	55	329
	Negociar	12	60	8	40	13	100	0	0	0	0	0	0	17	55	14	45	42	66	22	34	64
TOTAL DE TEMPO (min.)		108		72		544		126		130		175		86		24		868		397		1265

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 9 - Porcentagens de tempo de utilização dos conhecimentos gerenciais em cada local de atuação do gerente administrativo-financeiro.

PAPÉIS PROPOSTOS POR MINTZBERG		NO ESCRITÓRIO (min.)				NO CHÃO DE FÁBRICA (min.)				ISOLADO (min.)				EXTERNO Á EMPRESA (min.)				TOTAL TÁCITO		TOTAL EXPLÍCITO		TOTAL (min.)
		T		E		T		E		T		E		T		E		min.	%	min.	%	
		min.	%	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%					
PAPÉIS INTERPESSOAIS	Representar	51	76	16	24	0	0	0	0	0	0	0	0	19	16	103	84	70	37	119	63	189
	Liderar	14	61	9	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	61	9	39	23
	Contatar	80	92	7	8	0	0	0	0	0	0	0	0	80	83	16	17	160	87	23	13	183
PAPÉIS INFORMACIONAIS	Monitorar	7	30	16	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	30	16	70	23
	Disseminar	8	0	19	0	2	25	6	75	0	0	0	0	25	0	21	0	35	43	46	57	81
	Porta Voz	8	0	15	65	0	0	0	0	0	0	0	0	15	24	48	76	23	27	63	73	86
PAPÉIS DECISIONAIS	Empreender	13	38	21	62	0	0	0	0	2	13	13	87	4	0	12	0	19	29	46	71	65
	Manipular Distúrbios	34	39	53	61	8	62	5	38	0	0	0	0	10	48	11	52	52	43	69	57	121
	Alocar Recursos	19	15	108	85	0	0	0	0	5	15	28	85	6	0	15	0	30	17	151	83	181
	Negociar	23	43	31	57	0	0	0	0	0	0	0	0	2	6	32	94	25	28	63	72	88
TOTAL DE TEMPO (min.)		257		295		10		11		7		41		161		258		435		605		1040

Fonte: Dados da pesquisa

Na observação aos elementos familiares, bem como na pesquisa documental realizada, verificou-se que a empresa possui poucos conhecimentos explícitos, sendo estes muito pouco utilizados, exceto pelo gerente administrativo-financeiro que por força do seu cargo se vê obrigado a utilizar quantidade significativa de documentos contendo conhecimentos já explicitados, essenciais ao controle administrativo da empresa. A Tabela 10 exprime as porcentagens de uso dos prováveis conhecimentos tácitos, comparando-os às práticas gerenciais adotadas pelos gestores observados com base nos papéis propostos por Mintzberg.

Tabela 10 - Utilização dos conhecimentos em cada papel dos gestores.

AÇÕES	PRESIDENTE		G. PRODUÇÃO		G. ADM-FINANC	
	EXPLÍCITO (%)	TÁCITO (%)	EXPLÍCITO (%)	TÁCITO (%)	EXPLÍCITO (%)	TÁCITO (%)
Representar	14,04	85,96	30,91	69,09	62,96	37,04
Liderar	7,51	92,49	8,18	91,82	39,13	60,87
Contatar	4,63	95,37	15,85	84,15	12,57	87,43
Monitorar	10,61	89,39	21,25	78,75	69,57	30,43
Disseminar	0,00	100,00	19,15	80,85	56,79	43,21
Porta Voz	0,00	100,00	13,92	86,08	73,26	26,74
Empreender	57,14	42,86	41,06	58,94	70,77	29,23
Manip. Distúrbios	27,07	72,93	5,61	94,39	57,02	42,98
Alocar Recursos	60,70	39,30	55,02	44,98	83,43	16,57
Negociar	33,65	66,35	34,38	65,63	71,59	28,41

Fonte: Dados da pesquisa

Nas suas atribuições diárias o gerente administrativo-financeiro utiliza os mais variados conhecimentos explícitos pertinentes à sua unidade de trabalho, entre eles pode-se destacar documentos que envolvem conhecimentos de legislação e regulamentação empresarial, gestão de recursos humanos, análise econômica e administração financeira. Observa-se na Tabela 10 que apenas nos papéis de liderar e contatar pessoas e empresas, este gestor utiliza mais os prováveis conhecimentos tácitos. Nas demais práticas há necessidade de utilizar conhecimentos explícitos que balizem sua atuação.

O gerente de produção tem por formação a engenharia mecânica, onde adquiriu conhecimentos teóricos e técnicos, porém nas suas práticas de gestão administrativa, este gestor utiliza outros tipos de conhecimentos como liderança e gestão de pessoas, transferidos pela tradição inclusive do pai, atual presidente da empresa. Isto é perfeitamente compreensível pelo referencial teórico apresentado no capítulo 3. E embora este gestor possua nível superior, com

grande possibilidade de usar conhecimentos explícitos, foi quem menos apresentou sua utilização. Apenas quando desempenha o papel de alocador de recursos, isto é, quando projeta, modela e precisa de segurança nas decisões, este gestor apóia-se nos conhecimentos explícitos arquivados no escritório.

Quanto ao presidente da empresa observa-se na Tabela 7 que este gestor só utiliza conhecimentos explícitos nas práticas de dois papéis gerenciais que são: empreendedor e alocador de recursos, nos demais papéis a utilização destes conhecimentos é mínima e em outros casos inexistente. Isto se explica pelo nível educacional, além da falta de tempo e prática no manuseio de papéis e documentos, porém nas poucas utilizações, observa-se a presença de orçamentos, listas de preços de fornecedores, catálogos com especificações de equipamentos e cartelas de dimensionamentos das matérias primas utilizadas nos seus produtos.

Na busca aos conhecimentos gerenciais explícitos utilizados na empresa objeto do estudo de caso foram encontrados alguns deixados pelo fundador aos seus sucessores e funcionários, explicitados em forma de desenhos, frases e provérbios pintados nas paredes internas da empresa, estes são conservados pelos seus sucessores até hoje. Outros são projetos, cálculos e dimensionamentos de equipamentos que fazem parte dos produtos ainda fabricados pela empresa.

Uma observação foi curiosa, inexistente nos escritórios e setores de trabalho onde atuam o presidente e o gerente de produção uma ferramenta imprescindível a um gestor: a agenda, que deve conter compromissos, contatos e informações importantes para o bom gerenciamento da empresa. O único gestor que apresentou essa ferramenta foi o gerente administrativo-financeiro, que comentou: “tenho que usar uma agenda para anotações, pois minha memória não é tão boa quanto às dos outros gestores”. Percebe-se com isso que costuma-se confiar na memória para as mais variadas informações, sem dar a devida importância aos registros – conhecimentos explícitos.

Nas práticas gerenciais adotadas no período de isolamento, os gestores pesquisados costumam organizar e reorganizar decisões futuras, bem como projetar e orçar, usando significativamente os conhecimentos explícitos. Nesse momento são utilizados orçamentos, projetos, tabelas de especificações, rabiscos, manuais, memoriais de cálculos e

descritivos, catálogos e anotações variadas, que dão suporte e remetem a antigos conhecimentos que serão mais tarde transmitidos aos subordinados e demais contatos, de maneira tácita.

Ficou claro que, os gestores observados utilizam-se dos conhecimentos explícitos como base de suporte aos conhecimentos tácitos que são repassados àqueles com quem mantêm contatos variados. Exceto esse suporte, estes conhecimentos só existem para ampliar os conhecimentos individuais de cada um, sendo clara a negligência com a disseminação e a gestão desses conhecimentos por parte da empresa.

Quanto aos conhecimentos tácitos, este é o ponto forte da empresa pesquisada. E embora se saiba a importância da apropriação destes por parte da empresa, não foi observada nenhuma iniciativa neste sentido. E como é observado na Tabela 10 o provável uso desse tipo de conhecimento é bem superior ao real uso do conhecimento explícito, exceto na atuação do gerente administrativo-financeiro, que apresenta uma inversão nessa proporção.

Quanto ao gerente de produção e o presidente da empresa é visível a falta de utilização dos conhecimentos explícitos, supostamente indicando que estes fazem maior uso de conhecimentos tácitos. E estes aparecem na forma de conhecimento técnico, gerencial, de gestão empresarial, de gestão de pessoal e liderança, além de conhecimentos de empreendedorismo e de negociação. Apenas quando desempenham algumas práticas, como, projetar, modelar e alocar recursos, utilizam-se dos conhecimentos explícitos existentes na empresa.

Conclui-se, portanto, uma grande disparidade no uso dos prováveis conhecimentos tácitos em relação aos conhecimentos explícitos identificados na empresa pesquisada, sabendo-se que os primeiros foram identificados por exclusão aos segundos. Comprovou-se que apenas o gerente administrativo-financeiro faz uso considerável dos conhecimentos explícitos existentes na empresa. Quanto aos demais gestores observados considera-se mínimo o percentual de conhecimento explícito que utilizam em suas práticas de gestão administrativa.

5.4 Práticas gerenciais congruentes ou não à gestão do conhecimento

Para atender ao terceiro objetivo específico deste trabalho utilizou-se um roteiro de entrevistas baseado no modelo de diagnóstico da gestão do conhecimento proposto por Terra (2000), abordando as sete dimensões descritas no capítulo 2 desta pesquisa. Às afirmativas do

diagnóstico foram acrescentadas algumas questões relevantes à empresa familiar para melhor adequação aos objetivos da pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa, isto é, o presidente da empresa, os dois gerentes e os três componentes do conselho de família foram entrevistados separadamente, atribuindo níveis de concordância ou discordância às questões do roteiro de entrevista. A distribuição dos respondentes por área de atuação na empresa pode ser visualizada no Gráfico 1. No caso dos gerentes e dos conselheiros foi realizada uma média aritmética para unificar as respostas do grupo de respondentes. Os resultados estão apresentados em forma de gráficos de barras acompanhados dos respectivos comentários, conforme descrito nos procedimentos metodológicos desta pesquisa.

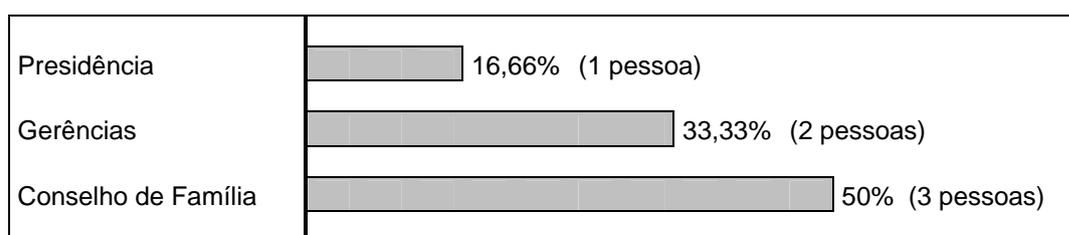


Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por área de atuação na empresa.

Nas afirmações referentes às estratégias e alta administração, dimensão 1, percebe-se uma grande congruência das práticas de gestão administrativa adotadas pela empresa à gestão do conhecimento, observadas nas respostas apresentadas no Gráfico 2, entre elas percebe-se práticas como liderança, disseminação de informações, empreendedorismo e contatos.

Na identificação às competências da empresa, bem como na maioria das afirmativas dessa dimensão, o conselho de família considera as práticas gerenciais propícias à gestão do conhecimento. Isso se justifica pela posição desse grupo de gestores, isto é, visualizando de forma indireta os componentes da organização.

Quanto à divulgação das estratégias da empresa os gerentes responderam que é necessário um maior empenho da alta administração neste sentido, pois as práticas de gestão administrativa ainda são precárias nessa área. A exemplo do papel de disseminador de informações, pouco praticado pelos principais gestores.

Quanto aos programas de capacitação para potenciais sucessores um contra-senso foi percebido. O conselho de família e o presidente da empresa entenderam que esforços são empreendidos neste sentido, porém os futuros sucessores, ou seja, os gerentes entrevistados consideram mínimo esse empenho. O mesmo sentimento foi percebido no quesito comunicação entre o atual gestor e os possíveis sucessores, onde o otimismo do presidente se confronta com a discordância dos gerentes, maiores interessados nessa prática.

Percebe-se, inicialmente que existe certa discordância de idéias, justificada pelos conflitos entre gerações, próprio das empresas familiares, detalhado no capítulo 3 desta pesquisa, como também pela posição intermediária que os gerentes assumem na hierarquia vertical, equilibrando as diferentes realidades: da alta administração e do chão de fábrica.

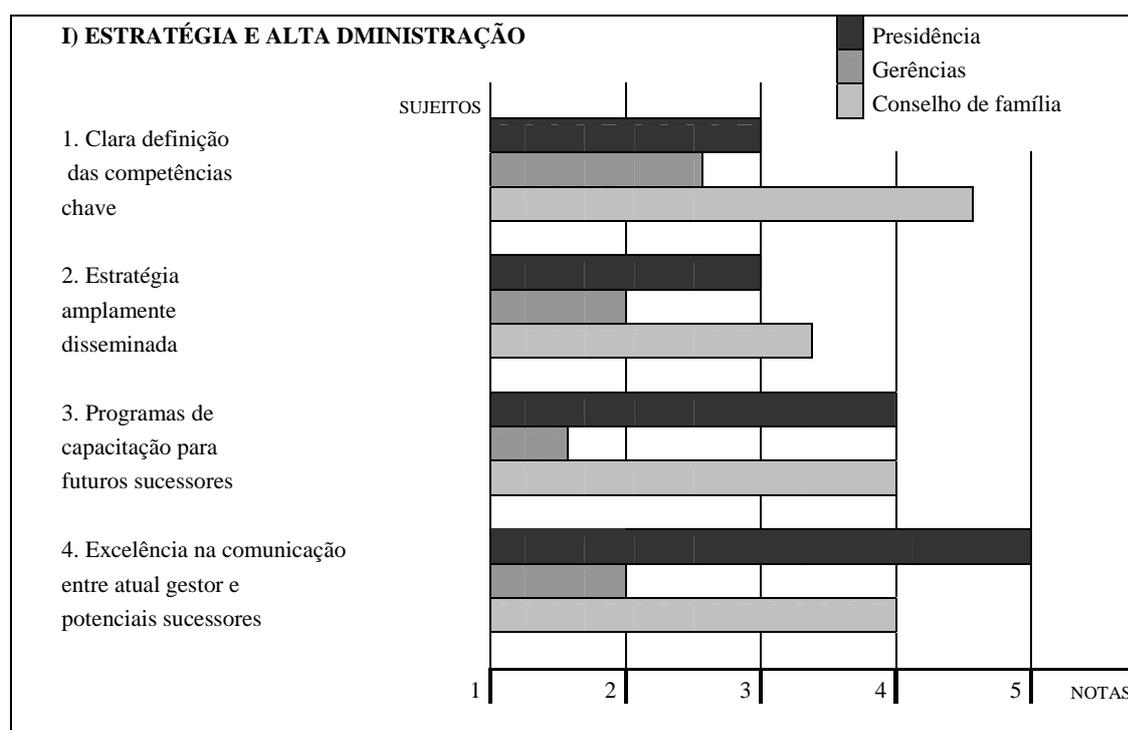


Gráfico 2 - Resultado da dimensão Estratégia e Alta Administração.

Conclui-se, portanto, que a empresa pesquisada apresenta um nível aceitável para esta dimensão, mas poderia adotar maiores práticas de gestão administrativa voltadas às estratégias da empresa com foco na gestão do conhecimento.

Na dimensão 2 - cultura organizacional, o conselho de família, transmite um grande otimismo em relação às práticas de manutenção dos valores e costumes da empresa

estudada. Observa-se no Gráfico 3 que, em alguns pontos, os gestores atuantes na empresa se posicionam de forma diferente, transparecendo que estes valores estão se perdendo ao longo do tempo, contudo, não foram identificadas práticas gerenciais no sentido de resgatar ou estancar estas perdas.

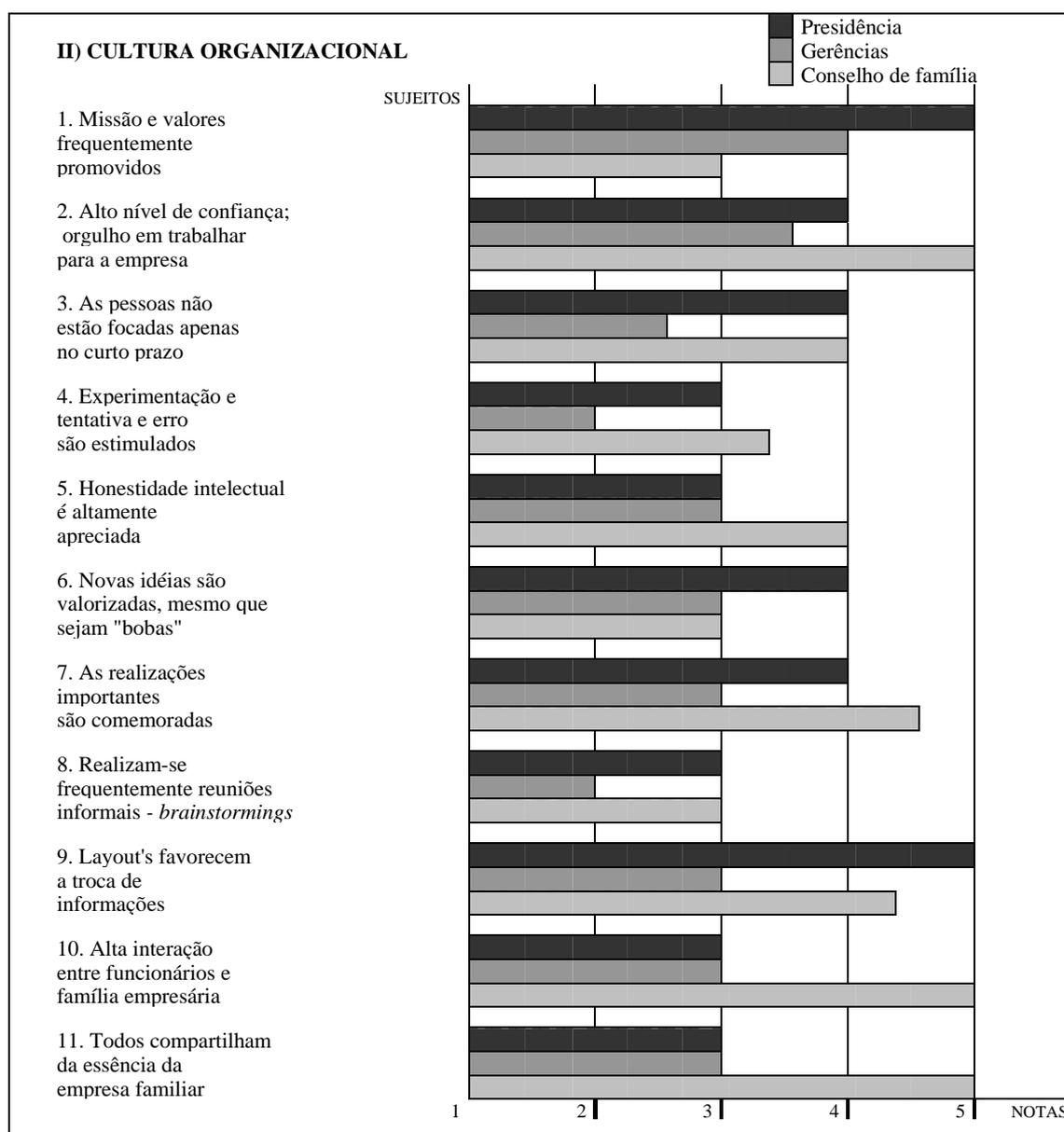


Gráfico 3 - Resultado da dimensão Cultura Organizacional.

Quando se analisa a promoção dos valores e missão da empresa, todos consideram as práticas com esse fim eficientes, embora não sejam corretamente formalizadas e explicitadas.

As práticas de gestão administrativa relativas à confiança, liberdade, transparência, dedicação, interação e comunhão entre administração e funcionários recebem boa pontuação, como é observado Gráfico 3.. Isso tem base no referencial teórico desta pesquisa, apresentado no capítulo 3, onde esse tipo de empresa apresenta uma cultura muito forte, e que é inconscientemente internalizada por todos que formam a organização. Esse sentimento ficou muito evidente durante as visitas à empresa, principalmente nos contatos com funcionários mais antigos. A informalidade paira por todos os setores da empresa e embora não sejam explicitados, os valores e missão se fazem presentes.

Um fato é interessante de se relatar: Existem nas paredes internas do setor mais antigo da empresa frases deixadas pelo fundador, demonstrando antigas práticas de valorização da cultura da empresa e preocupação com a sua continuidade, além de chamar atenção para a eficiência dos seus herdeiros/ sucessores e funcionários. Dentre elas destacam-se: “Hoje, mais cuidado do que ontem”; “Medir dez vezes para cortar uma”; “Quem não sabe fazer, não sabe mandar”; “Esta é uma casa de intrigados” e “Estas oficinas nunca poderão ser vendidas e nem divididas, e sim, sempre ampliadas”.

Observa-se nas frases iniciais a preocupação do fundador com a segurança, com a precisão e até com a busca pelo conhecimento, porém na frase que fala da “casa de intrigados” expressa-se a importância dada à alta produtividade, negligenciando o contato e a troca de informações pertinentes à gestão do conhecimento organizacional. Na última frase o fundador deixou um recado em forma de ordem aos seus herdeiros, que quando interpretada denota sua preocupação com futuros conflitos entre os familiares empresários, o que é uma realidade desse tipo de empresa, conforme descrito no item 3.4 do referencial teórico.

Pelo observado no Gráfico 3, conclui-se que essa dimensão da empresa familiar pesquisada apresenta muitas práticas de gestão administrativa congruentes à gestão do seu conhecimento. Isso é percebido principalmente em questões como a disseminação da missão e dos valores da empresa, bem como no alto nível de confiança existente nesse tipo de empresa, descrito no capítulo 3 e no *layout* observado.

No que se refere à estrutura organizacional, percebe-se o otimismo dos sujeitos pesquisados. Estes gestores consideram satisfatória a formatação dada à organização, atribuindo a

esta dimensão as maiores notas, visualizado no Gráfico 4. O principal ponto é quanto ao nível de burocracia, onde todos foram unânimes em concordar com o referencial teórico apresentado no capítulo 3 desta pesquisa, ficando clara a baixa burocratização deste tipo de empresa. As práticas gerenciais adotadas neste sentido são bastante enfatizadas.

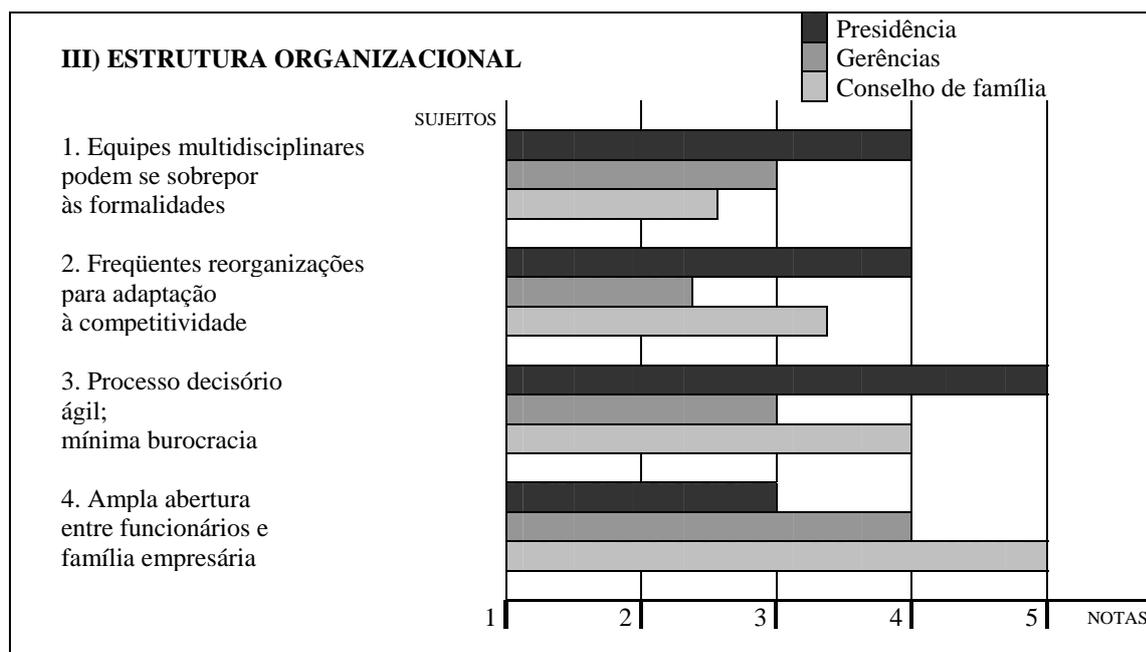


Gráfico 4 - Resultado da dimensão Estrutura Organizacional.

Conclui-se, portanto que as práticas de gestão administrativa adotadas para a estrutura organizacional da empresa estudada são bastante congruentes com a gestão do conhecimento organizacional. Contudo, percebeu-se nas colocações dos gestores de média gerência que a empresa precisa investir mais em práticas que focalizem a competitividade, as inovações e, sobretudo a abertura a novos conhecimentos, visando a prosperidade e o bom andamento dos negócios. Isso é visualizado nas afirmações 1 e 2 do Gráfico 4. Contudo, ressalta-se a mínima existência de burocracia e a ampla abertura entre funcionários e familiares, considerados extremamente positivos para a gestão do conhecimento deste tipo de empresa, conforme apresentado no capítulo 3.

Na dimensão 4 - políticas e práticas de recursos humanos percebeu-se que a empresa não apresenta muitas práticas de gestão administrativa focadas no recrutamento, seleção e treinamento dos recursos humanos da organização. Inexiste um plano de cargos e salários e essas práticas são totalmente ignoradas pelos gestores, confirmando haver discrepância entre os

salários dos familiares que atuam na empresa e os demais funcionários. Inexistem também práticas que formalizem uma política de RH, sendo claramente percebido um favorecimento dos elementos familiares. Em detrimento a isso, no tocante às competências, todos são unânimes em reconhecer sua importância, porém nenhuma prática gerencial registrada, como incentivos ou mecanismos explícitos de recompensa pela transferência do conhecimento a outros elementos da organização foi verificada.

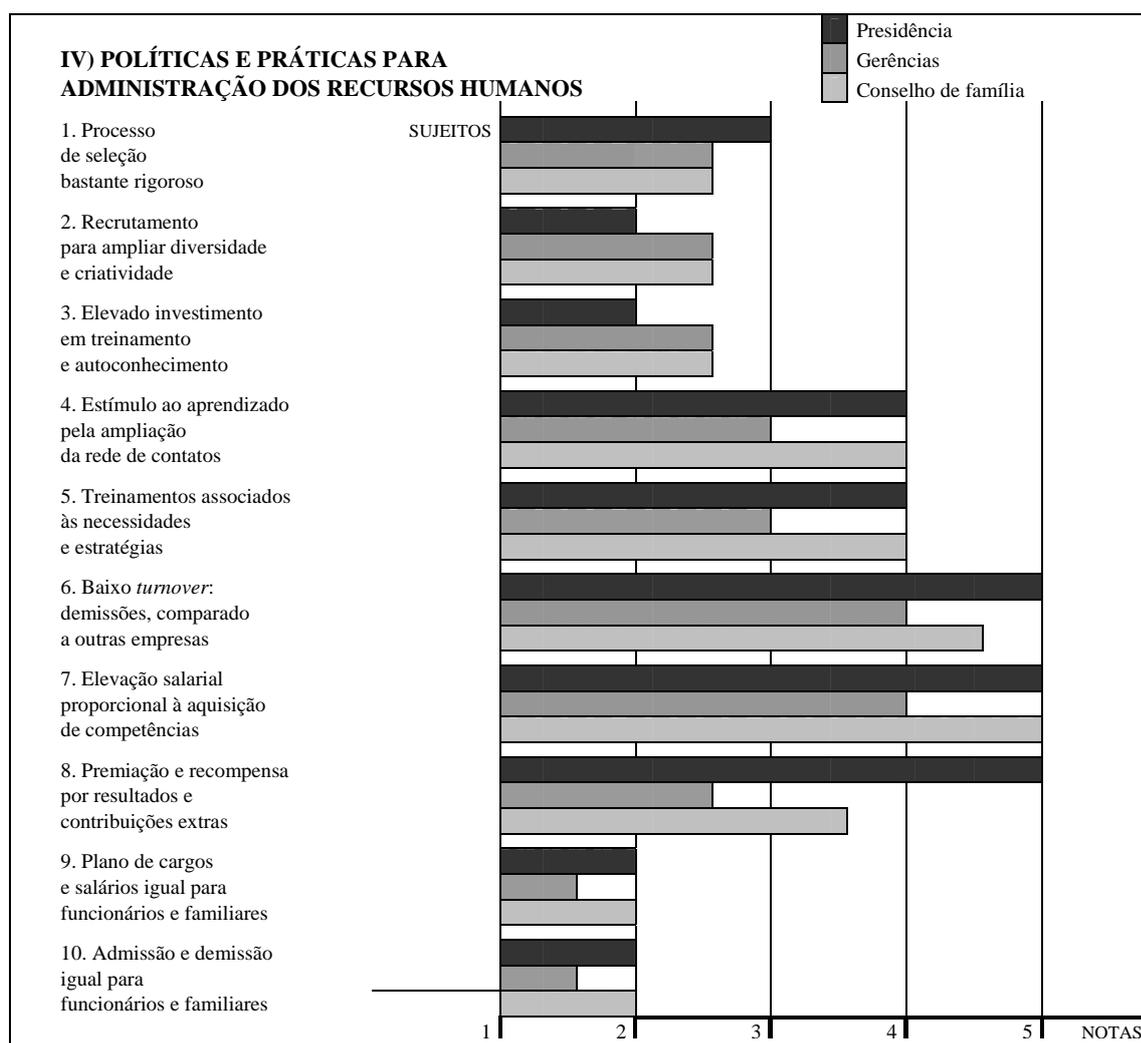


Gráfico 5 - Resultado da dimensão Políticas e Práticas para Administração dos Recursos Humanos

Duas práticas gerenciais chamam atenção no Gráfico 5: o baixo *turnover*, isto é, a adaptação entre funcionários e empresa que é imediata e duradoura, por isso são mínimas as demissões ou readmissões; e a elevação salarial proporcional à competência, denotando o

interesse da empresa pesquisada à aquisição de competências. Porém, ressalta-se que as práticas gerenciais adotadas para esse fim, não são registradas nem tampouco explicitadas à organização.

Pelo exposto, conclui-se que na política de Recursos Humanos adotada pela empresa existem muitas práticas de gestão administrativa congruentes à gestão do conhecimento, principalmente quando comparadas à fundamentação teórica desse trabalho.

Para a dimensão 5, - sistemas de informação da empresa pesquisada, as práticas gerenciais não possuem relativo nível de congruência com a gestão do conhecimento organizacional. Como em toda empresa familiar desse porte, segundo o referencial teórico, inexistem sistemas de informações gerenciais formalizados. Esta é feita da maneira mais informal e verbal possível, sendo desenvolvido para isso um grande fluxo de movimentação entre os setores da empresa e por parte de todos os componentes da organização. Contudo, o Gráfico 6 mostra que existe muita eficiência no repasse das informações, embora sejam repassadas oral ou informalmente e para isso, haja relevante perda de tempo.

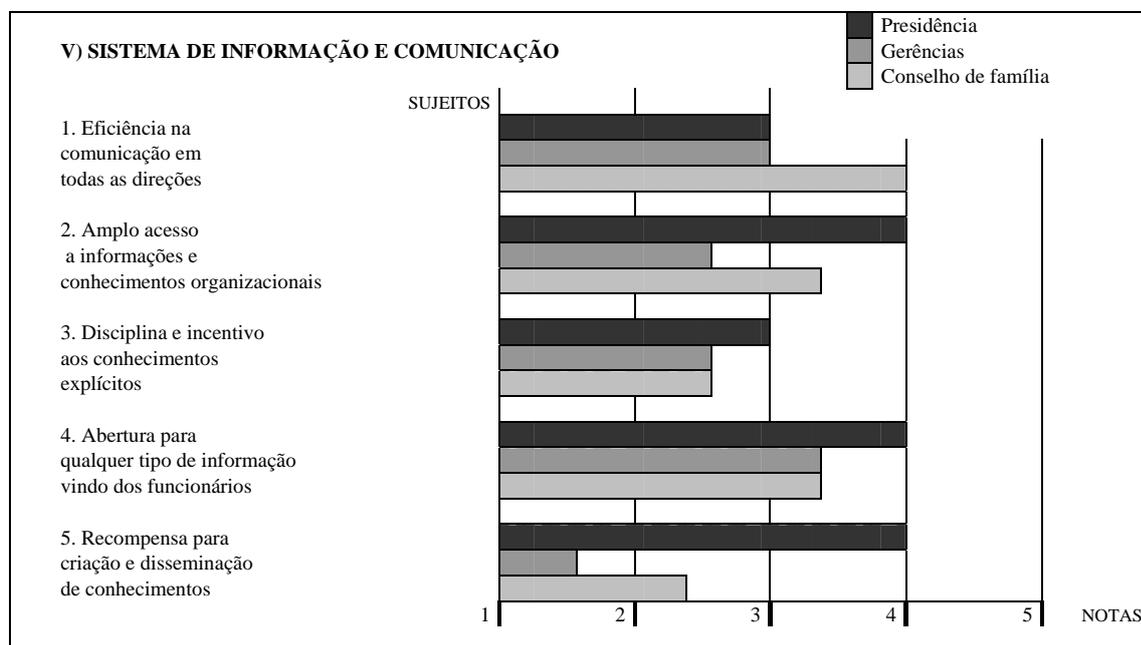


Gráfico 6 - Resultado da dimensão Sistema de Informação e Comunicação

Quanto ao acesso aos conhecimentos existentes na empresa há um impasse, pois são poucos os conhecimentos explícitos, sendo ainda monopolizados pelos gestores e repassados aos seus subordinados apenas pela tradição. Contudo, um ponto é reconhecidamente positivo no que diz

respeito à gestão do conhecimento, as práticas de gestão administrativa adotadas permitem total abertura dos gestores aos seus subordinados, isto é, toda informação advinda dos funcionários é bem recebida e muitas vezes essa colaboração é bastante pertinente aos trabalhos desenvolvidos, porém, não foram encontrados registros de programas que recompensem essa contribuição.

Por fim, conclui-se que essa dimensão apresenta poucas práticas de gestão administrativa congruentes à gestão do conhecimento da empresa pesquisada, pois o suporte das chamadas Tecnologias da Informação – TI's, extremamente necessário à gestão do conhecimento organizacional é mal utilizado. Existem computadores, acesso à internet, equipamento de *skype* e fax, porém são minimamente utilizados pela empresa, e amplamente aproveitados pelos elementos familiares.

No que se refere às práticas gerenciais de mensuração de resultados, dimensão 6, a empresa encontra-se alheia ao tema. Os gestores não estão preocupados com resultados sistemáticos, medidos e avaliados para a empresa de forma global, as práticas adotadas são: análise dos extratos bancários e do volume de vendas, informalmente comentados com os elementos familiares ou com alguns funcionários mais antigos em horários externos ao expediente de trabalho. Isto é perfeitamente compreensível em empresas desse tipo e porte, conforme referencial teórico desta pesquisa.

Na empresa pesquisada, inexistem práticas de gestão administrativa formalizadas para divulgação de resultados como, por exemplo, volume de vendas e produtividade. Esses resultados são apresentados à organização de forma totalmente informal, sendo percebido nas reações e expressões dos gestores e não disseminados de forma correta e formal entre os colaboradores da organização.

O Gráfico 7, apresenta o que já havia sido identificado no item 5.2, onde a prática gerencial de disseminar informações é um ponto negligenciado pela empresa familiar pesquisada, sendo totalmente incongruente com a gestão do conhecimento. Constata-se então, que esta dimensão deveria ter maior atenção dos gestores, que nem mensuram nem avaliam os resultados da empresa como deveriam, na busca por uma boa gestão dos conhecimentos organizacionais. Isso é percebido pela inexistência de mecanismos formais de disseminação, devido a falta de avaliação e análise de resultados preliminares a serem apresentados.

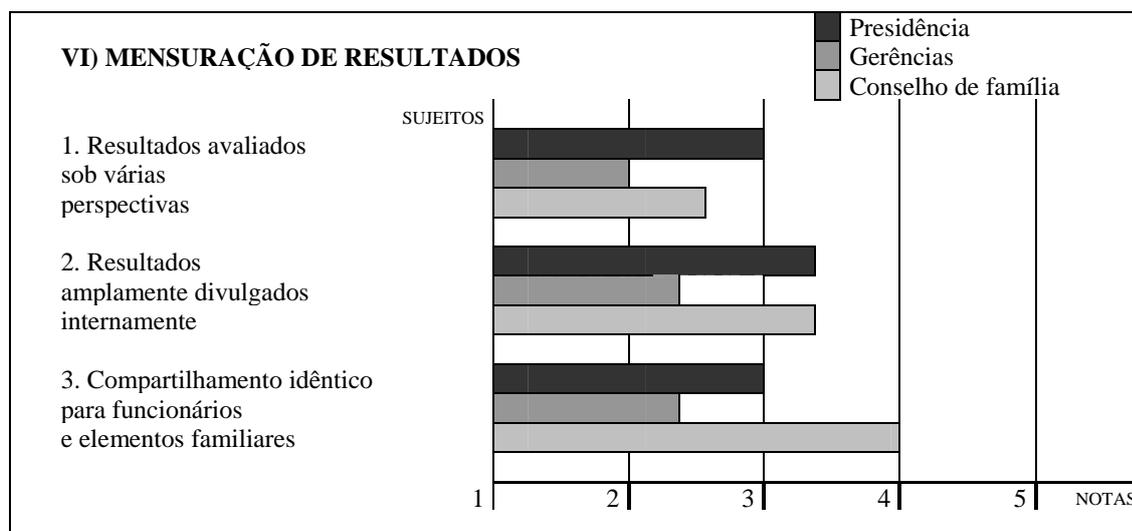


Gráfico 7 - Resultado da dimensão Mensuração de Resultados

Por último, são analisadas as respostas dos entrevistados quanto ao aprendizado com o ambiente, onde os resultados não são satisfatórios. As práticas de gestão administrativa adotadas para esse fim são totalmente incongruentes com a gestão do conhecimento, como pode ser percebido no Gráfico 8. E mais uma vez é percebido apenas o papel de contatos informais.

Foi diagnosticado que inexistem meios formais para este tipo de aprendizado, e que os meios informais existentes giram em torno dos contatos que obviamente são poucos, conforme práticas gerenciais identificadas no item 5.2 desta pesquisa. O contato com outras empresas tem foco unicamente nos negócios, negligenciando a troca de informações secundárias, ricas para o aprendizado gerencial dessas empresas.

No que se refere às parcerias e alianças, uma frase do presidente foi marcante durante a entrevista: “prefiro trabalhar sozinho, pois posso fazer do meu jeito”. Com isso percebe-se a centralização e fechamento dessa empresa que ainda não despertou para a riqueza do meio em que atua, nem mesmo entendeu a importância das práticas gerenciais que formalizem parcerias para seu crescimento.

Contudo, um ponto extremamente positivo é percebido nesta empresa. Tanto o conselho de família quanto os funcionários têm consciência da riqueza do meio onde atuam, trocando com este informações de todos os tipos, e porque não dizer adquirindo novos conhecimentos que enriquecem o ambiente de trabalho, mesmo sem práticas gerenciais formais

que incentivem essa atividade. Dessa forma, pode-se afirmar que não se trata de uma estratégia deliberada e sim emergente.

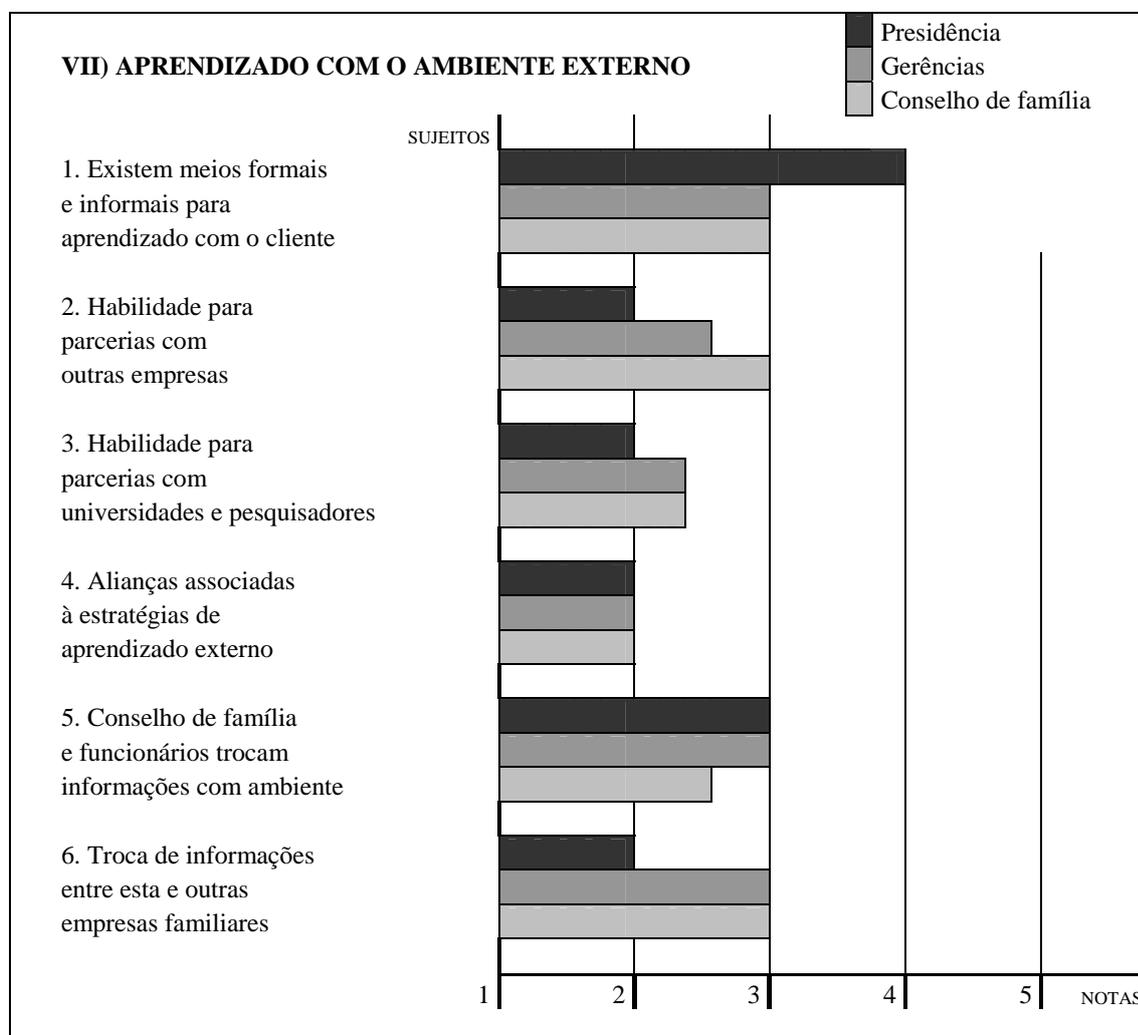


Gráfico 8 - Resultado da dimensão Aprendizado com o Ambiente Externo

Por fim, em relação ao aprendizado com o ambiente externo a empresa pesquisada apresenta-se em estado de amadurecimento, tendo funcionários, gerentes e conselheiros conscientes da riqueza do meio onde atuam, restando apenas a conscientização do gestor maior, que ainda insiste em trabalhar isolado do ambiente que o circunda.

A conclusão em relação a dimensão 7, é que a empresa pesquisada não possui práticas de gestão administrativa congruentes à gestão do conhecimento, apresentando-se como dimensão mais incongruente com o objetivo proposto.

5.5 Síntese integrativa

Identificou-se que as práticas de gestão administrativa congruentes à gestão do conhecimento são: definição de competências chave da empresa e a boa comunicação entre a família empresária; a confiança e o orgulho em trabalhar na empresa, além do favorável *layout*; a mínima burocracia e o ótimo contato entre família empresária e funcionários; o baixo *turnover* e o salário proporcional à competência; além da fácil comunicação e a abertura aos funcionários.

E em uma análise geral às sete dimensões propostas, a empresa objeto de estudo encontra-se mais favorável à gestão do conhecimento do que desfavorável, apresentando grande congruência à gestão do seu conhecimento nos quesitos referentes às dimensões 1, 2 e 3. No que se refere às dimensões 4 e 5, observa-se um empate técnico, pois existem questões adequadas e outras inadequadas à gestão do conhecimento organizacional. Contudo, nas questões abordadas pelas dimensões 6 e 7, é visível a incongruência das práticas adotadas pela empresa no tocante ao tema em questão. Conclui-se, portanto, que na maioria das dimensões analisadas, as práticas de gestão administrativa adotadas são congruentes a essa gestão. Contudo, em todas as dimensões destacam-se pontos passíveis de melhorias, são eles:

- Não divulga amplamente as estratégias, sendo negligente com a disseminação de qualquer tipo de informação. (Dimensão 1);
- Limita a experimentação dos colaboradores para tentar e errar, bem como não realiza frequentemente reuniões e *brainstormings*, que fomentem a criação e a disseminação do conhecimento organizacional (Dimensão 2);
- Ainda oferece resistência às ações iniciadas pelos funcionários, e às reorganizações imediatas que são sobrepostas pelas formalidades familiares. (Dimensão 3);
- Administra incorretamente os processos de seleção e recrutamento para novos funcionários, além de não dá ênfase aos treinamentos e a um plano de cargos e salários igualitário a funcionários e familiares (Dimensão 4);
- Não aproveita as TI's que possui, aplicando-as incorretamente aos sistemas de comunicação, não incentiva os colaboradores a buscarem os conhecimentos explícitos existentes e nem recompensa-os pela criação e disseminação de novos conhecimentos (Dimensão 5);
- Não avalia e nem mensura os resultados da empresa sob várias perspectivas, negligenciando os mecanismos para disseminá-los (Dimensão 6) e;

- Desconhece a grandeza dos contatos com o ambiente externo à empresa, reservando-se quanto a parcerias e alianças estratégicas (Dimensão 7).

Finalizando este capítulo, têm-se o cumprimento dos objetivos específicos propostos, pois: conheceu-se as principais práticas de gestão empresarial adotadas pelos membros da família empresária que trabalham na empresa, focalizando-se os papéis interpessoais, informacionais e decisoriais; identificou-se os conhecimentos gerenciais explícitos existentes na empresa e; destacou-se as práticas gerenciais adotadas pela empresa, congruentes ou incongruentes à gestão do conhecimento. Assim, diagnosticou-se a gestão do conhecimento na empresa família a partir das suas práticas de gestão administrativa.

Com base no referencial teórico apresentado por Mintzberg (2008) e Terra (2000), e para que o diagnóstico da gestão do conhecimento na empresa familiar pesquisada fique evidente, elaborou-se o Quadro 10, com o cruzamento das práticas observadas e das verbalizadas nas entrevistas, apresentando quais destas são congruentes à gestão do conhecimento.

Quadro 10 - Práticas de gestão administrativas congruentes com a gestão do conhecimento.

PRÁTICAS DOS GESTORES DIMENSÕES	PRESIDENTE	GERENTE DE PRODUÇÃO	GERENTE ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO
1. Estratégia e alta administração.	Negociação; Empreendedorismo; Liderança; Contatos; e Alocação de recursos.	Alocação de recursos; Empreendedorismo; Liderança; Manipulação de distúrbios; e Contatos.	Contatos; Alocação de recursos; Manipulação de distúrbios; e Negociação.
2. Cultura organizacional.	Empreendedorismo; Liderança; Contatos; e Alocação de recursos.	Alocação de recursos; Empreendedorismo; Liderança; e Contatos.	Contatos; e Alocação de recursos.
3. Estrutura organizacional.	Contatos; e Alocação de recursos.	Alocação de recursos; e Contatos.	Contatos; e Alocação de recursos.
4. Políticas de Recursos Humanos.	Liderança; Monitoramento; Contatos; e Alocação de recursos.	Alocação de recursos; Liderança; Manipulação de distúrbios; e Contatos.	Representar; Contatar; Alocar recursos; e Manipulação de distúrbios.
5. Sistemas de informações e comunicações.	Monitoramento; e Contatos.	Contatos; Monitoramento; e Porta-voz.	Representação; Contatos; e Porta-voz.
6. Mensuração de resultados.	Monitoramento; e Contatos.	Contatos; e Monitoramento.	Contatos; Porta-voz; e Disseminação.
7. Aprendizado com o ambiente.	Negociação; Empreendedorismo; e Contatos.	Empreendedorismo; e Contatos.	Representação; Contatos; e Negociação.

Fonte: Dados da pesquisa

Uma conclusão a mais pode ser retirada desse cruzamento de objetivos. Analisando o contexto do Quadro 10, percebe-se que quem mais atua com vistas às dimensões moduladas por Terra (2000), é o gerente administrativo-financeiro, sendo esta conclusão tomada ao longo de todo trabalho de dissertação. Este gestor pratica atividades congruentes à gestão do conhecimento no seu dia-a-dia e em todos os setores onde atua.

Complementando os resultados da pesquisa têm-se no Quadro 11 as práticas gerenciais adotadas pelos membros da família empresária que são incongruentes à gestão do seu conhecimento, identificadas quando do cruzamento destas ao referencial teórico apresentado por este trabalho.

Quadro 11 - Práticas de gestão administrativas incongruentes com a gestão do conhecimento.

GESTORES	PRESIDENTE	GERENTE DE PRODUÇÃO	GERENTE ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO
PRÁTICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca disseminação de informações pela empresa; - Mínima prática de ser porta – voz da empresa junto ao seu ambiente de atuação; - Poucas ações de representar a empresa socialmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa disseminação de informações pela empresa; - Mínima representação social da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco monitoramento dos seus subordinados; - Baixo nível de liderança aplicada ao seu setor.

Fonte: Dados da pesquisa

Além das práticas apresentadas no Quadro 11 têm-se, com base nas dimensões moduladas por Terra (2000) no capítulo 2, outras práticas inadequadas à gestão do conhecimento que são: a falta de critérios direcionados ao conhecimento na hora de selecionar, recrutar e demitir funcionários e a não implantação de um plano de cargos e salários igualitário a todos, independente de serem familiares ou não; a falta de recompensa para os colaboradores que criam e disseminam o conhecimento na organização; a falha na avaliação dos resultados da empresa e a incapacidade para divulgá-los e; a falta de habilidade para parcerias e alianças, desconhecendo a riqueza que estes oferecem. Todas estas práticas são incoerentes com a correta gestão do conhecimento organizacional.

Outro ponto de extrema preocupação quanto as práticas de gestão administrativa incongruentes com a gestão do conhecimento, é o baixo índice de utilização de conhecimentos explícitos existentes para práticas gerenciais adotadas. A empresa minimiza o uso desses conhecimentos além de dar pouca importância à explicitação dos conhecimentos tácitos utilizados.

No capítulo 6 - Conclusões e recomendações serão apresentadas às conclusões da pesquisa quanto ao atendimento dos seus objetivos. Também serão apresentadas recomendações à empresa objeto do estudo de caso, bem como à trabalhos acadêmicos futuros na mesma temática.

6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo tem por objetivo apresentar as conclusões deste trabalho de pesquisa, demonstrando o atendimento aos objetivos propostos. Também serão apresentadas recomendações à empresa pesquisada e a trabalhos futuros nesta temática.

6.1 Conclusões quanto aos objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é diagnosticar a gestão do conhecimento em uma empresa familiar a partir de práticas de gestão administrativa. Portanto, os principais aspectos analisados nesta pesquisa são conclusivos em relação aos objetivos propostos.

Quanto ao objetivo específico 1, conhecer as principais práticas de gestão empresarial adotadas pelos membros da família empresária que trabalham na empresa, focalizando os papéis interpessoais, informacionais e decisórios, com a aplicação da primeira parte do roteiro de observação, conclui-se que existe um desequilíbrio entre os dez papéis que norteiam as práticas adotadas pelos gestores, principalmente as práticas do presidente e ao gerente de produção.

Concluiu-se, portanto que as principais práticas de gestão adotadas são: alocar recursos, isto é, decisões imediatas e muitas vezes improvisadas à unidade de trabalho, como priorizar quem, como, onde e o que realizar, além de determinar ações aos seus subordinados; empreender, no sentido de promover melhorias significativas, adaptações, inovações, agindo sempre no controle das mudanças apresentadas no dia-a-dia empresarial e; negociar e manter contatos com pessoas e empresas. Estas são reconhecidamente as práticas mais utilizadas pelos gestores da empresa pesquisada.

E entre as práticas menos utilizadas pelos gestores observados estão: disseminar informações, compartilhando-as e transmitindo-as no interior da empresa; e ser porta voz ao exterior dela. Estas práticas, relevantes à gestão do conhecimento denunciam o descuido aos

papéis informacionais, negligenciando a troca de informações que deve haver na busca por novos conhecimentos.

Quanto ao objetivo específico 2, que é identificar os conhecimentos gerenciais explícitos existentes na empresa, conclui-se que existem poucos conhecimentos explícitos, todavia estes poderiam ser mais bem aproveitados se as práticas gerenciais adotadas contribuíssem para esse fim. Com a segunda parte do roteiro de observação e a análise documental foram identificados manuais e prontuários de equipamentos, catálogos desta e de outras empresas, muitos manuscritos e anotações com conhecimentos valiosos além de orçamentos, projetos, cálculos e fotos, inclusive desde a gestão do fundador. Porém, vale salientar que muitos encontram-se armazenados de forma incorreta, faltando a codificação e a apropriação necessária à correta gestão do conhecimento.

Os projetos depois de acabados são utilizados somente para tirar dúvidas e balizar algum orçamento semelhante, todavia são mal armazenados e até descartados quando outros atualizados os substituem. Outros documentos contendo conhecimentos explícitos como relatórios, POP's, agendas e históricos inexistem na empresa pesquisada. Percebe-se que a maior parte dos conhecimentos identificados está apenas nas mentes dos gestores, portanto, supostamente tácitos, sendo transferidos aos subordinados apenas pela tradição.

O suposto conhecimento tácito brota nas palavras e nas ações do presidente da empresa e do gerente de produção, que não se opõem de repassá-lo em forma de ensinamentos e orientações aos seus subordinados, porém é necessário que sejam questionados e estimulados a isso. Um gargalo identificado nesse repasse é o tempo, dividido entre muitas ações desenvolvidas por estes gestores, impedindo que o conhecimento seja explicitado e gerido corretamente por toda a organização.

Para destacar as práticas de gestão administrativa adotadas na empresa, congruentes ou incongruentes à gestão do conhecimento, objetivo específico 3 deste trabalho, conclui-se, pelas dimensões analisadas que a maioria das práticas gerenciais adotadas são congruentes à gestão do conhecimento

Para que se cumprisse este objetivo específico, foi necessário a aplicação do roteiro de entrevista, onde foram capturados o juízo de valor dos sujeitos pesquisados em relação às sete dimensões propostas, buscando-se destacar as práticas gerenciais congruentes à gestão do conhecimento da empresa estudada.

Portanto, para que se cumprisse o objetivo geral desta pesquisa, os instrumentos de coleta de dados utilizados se complementaram e foram extremamente eficazes na conclusão final: diagnosticar a gestão do conhecimento em uma empresa familiar a partir de práticas de gestão administrativa.

6.2 Recomendações a empresa objeto do estudo de caso

Inicialmente sugere-se a adoção de práticas de explicitação dos conhecimentos tácitos utilizadas pelos gestores e demais colaboradores, fornecendo-lhes incentivos para isso. Podendo ser utilizados os meios de explicitação específicos, para sua devida apropriação com aproveitamento das TI's identificadas na empresa.

Depois dos conhecimentos explicitados recomenda-se com foco na gestão do conhecimento, que seja criado um repositório dos conhecimentos organizacionais, para armazenagem e manutenção correta dos mais diversos documentos, começando pelo histórico da empresa, projetos e manuscritos da época do fundador e os desenvolvidos pelos atuais gestores, além de práticas de gestão de pessoal, práticas administrativa, e técnicas utilizadas no dia-a-dia da gestão empresarial, iniciando-se o processo de gestão do conhecimento desta empresa.

É também sugerido à empresa familiar pesquisada, a criação de mecanismos de codificação, apropriação e transferência desses conhecimentos armazenados, a criação de meios formais para o acesso, além de incentivo e estímulo ao aprendizado, à criatividade e à inovação com base nos mesmos e com foco nas próximas gerações e nos potenciais sucessores.

Outra recomendação é que sejam disseminados tais conhecimentos interna e externamente à empresa, por exemplo, em forma de publicações em periódicos. Aliado a isso, recomenda-se o estímulo ao aprimoramento profissional dos herdeiros, aos que enveredarão pelo caminho da sucessão e aos que desejem se dedicar a outras áreas, a exemplo da acadêmica, aproveitando os conhecimentos do repositório da empresa.

Recomenda-se também que os atuais gestores busquem soluções que revertam a baixa pontuação atribuída às dimensões relativas aos sistemas de informações e ao aprendizado com o ambiente. Principalmente quanto às questões de avaliação e divulgação dos resultados da empresa e habilidades para compor parcerias e alianças estratégicas, além da troca de informações com o ambiente.

E como foi percebido na pesquisa, quanto à cultura de pouca verbalização dos elementos familiares, sugere-se a busca por técnicas e treinamentos para melhoria da comunicação interna e externa, para que esta possa fluir em todos os sentidos. Em consequência disso haverá uma maior troca de informações internamente e principalmente com o meio onde a empresa atua, melhorando as práticas dedicadas aos papéis informacionais e interpessoais, vistas como pouco contempladas.

6.3 Recomendações a trabalhos futuros (acadêmicos)

Ressaltando que os resultados e conclusões obtidos em um único estudo de caso não podem ser generalizados e considerando as limitações da pesquisa, recomenda-se que outros trabalhos acadêmicos sejam feitos para complementar e ampliar os conhecimentos nessa temática. Podendo ser:

- Novos estudos de casos com os mesmos objetivos, aplicados à outras empresas familiares, para comparar resultados e fazer eventuais generalização;
- Pesquisar em um grupo maior de empresas familiares, generalizando conclusões;
- Estudar as práticas de gestão administrativa em empresas de um setor diferente do setor metal mecânico;
- Pesquisar em empresas de grande e médio porte, para averiguar diferenças atribuídas ao porte da empresa;
- Investigar a gestão do conhecimento do ponto de vista dos funcionários da linha de frente, observando as divergências desta pesquisa.

- Pesquisas em outras áreas da mesma empresa, que não a administrativa, para conclusões aprofundadas, quanto à gestão do seu conhecimento.

Espera-se, com esta pesquisa, que os gestores da empresa estudada ampliem seus conhecimentos na busca por melhores práticas gerenciais, objetivando a sustentabilidade e a continuidade desta empresa familiar.

REFERÊNCIAS

AIRES, Antônio. Planejamento da sucessão a partir de reorganizações societárias e patrimoniais. In: ÁLVARES, Elismar. (Org.). In: **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ÁLVARES, Elismar. Diferenciação família, propriedade, empresa: base de sustentação da empresa familiar. ÁLVARES, Elismar. (Org.). In: **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ANDRADE, Emmanuel P.; TOMAZ, Luciane G. A sinergia entre os capitais do conhecimento como forma de gestão; o caso norway consultoria. TERRA, José C.C.; KRUGLIANSKAS, Isak. (Coord.). In: **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ARGYRIS, Chris, Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Gestão do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (Série Havard Review).

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Senac, 1996.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BREVIDELLI, Maria M.; DE DOMENICO, Edvane B. Lopes. **Trabalho de conclusão de curso: guia prático para docentes e alunos da área da saúde**. São Paulo: Iátria, 2006.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CÊRA, Kristiane; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **O Trabalho do administrador: algumas reflexões sobre a organização e a ciência administrativa**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/ADM%20GERAL/010Adm%20-%20O%20Trabalho%20do%20Administrador.doc>> acesso em: 10 de março de 2008 às 12:13h.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcindo. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson, 2002.

COSTA, Roberto T. Importância dos conselhos na governança corporativa. In: ÁLVARES, Elismar. (Org.). **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DICIONÁRIO do trabalho vivo: **gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.cidade.usp.br/projetos/dicionario/gestao.htm>>. Acesso em: 10 de maio de 2006.

DRUCKER, Peter F., **Desafios gerenciais para o século XXI**. Rio de Janeiro, Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização. In: **Gestão do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (Série Havard Review).

DUPLAS, Gilberto. Foco estratégico, sucesso empresarial e coesão societária familiar. In: ÁLVARES, Elismar. (Org.). In: **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **A natureza do trabalho do executivo**: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995. Disponível em: <http://www.ufsc.br/>. Acesso em: 04 de julho de 2006.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/conhecimento/home.htm>> . Acesso em: 10 de maio de 2006.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS **Gestão estratégica do conhecimento**: definição. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/conhecimento/home.htm>>. Acesso em: 10 de maio de 2006.

GARVIN, David A. Construção da organização que aprende. In: **Gestão do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (Série Havard Review).

GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71. jul./ago. 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. mar./abr. 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29. maio/jun. 1995.

GONÇALVES, José E. de Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19. jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/rae/artigos/006-019.pdf>>. Acesso em: 26 de junho de 2006.

HILDEBRAND, Guilherme Lima. Introdução a estudo de caso. **Revista eletrônica casos de engenharia de produção**. Disponível em: < <http://recep.linkway.com.br/download/estudo.pdf> >. Acesso em 20 de abril de 2006.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. **Capital intelectual: uma vantagem competitiva.** Disponível em: <http://www.empresafamiliar.com.br/artigo_sandra_2.asp>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2006.

KÖCHE, José Carlos; **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 2001.

LANK, Alden G. Sucessão na gestão: desafio-chave para a empresa familiar. ÁLVARES, Elismar. (Org.). In: **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LANK, Alden G. Governança da empresa familiar. ÁLVARES, Elismar. (Org.). In: **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LEMONS, Mônica de F. Mascarenhas. O processo de sucessão em empresas familiares: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para a empresa. **Revista FAEBUSINESS**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 40-42, abr. 2003. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n5/gestao_oprocessodesucessaoemempfamiliares.pdf>. Acesso em: 26 de junho de 2006.

LEONARD, Dorothy; STRAUS, Susaan, Aproveitando todo o cérebro da empresa. In: **Gestão do conhecimento.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000 (Série Harvard Review).

LEONE, Nilda Maria de C. P. Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LUCENA, Eduardo de Aquino. **O Trabalho do Gerente-Proprietário do Setor de Varejo de Vestuário de Florianópolis.** Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0453_FGV03TrVarR.pdf>. Acesso em: 09 de outubro de 2007.

MACIEL, Alba C.; MENDONÇA, Marília A. R. **A função gerencial na biblioteca universitária.** Disponível em <<http://www.ndc.uff.br/textos/t033.pdf>>. Acesso em 10 de março de 2008.

MATTAR, Fauze Najib. **Perfil do líder para o ano 2000.** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/pdf/RH/Art119.PDF>>. Acesso em: 09 de outubro de 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry. **A função do gerente.** Disponível em: <<http://www.iem.efei.br/sanches/Ensino/pos%20graduacao/Bauru/Material%20alunos/gerente.PDF>>. Acesso em 10 de março de 2008.

MINTZBERG, Henry. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato.** Disponível em: <http://www.heliorocha.com.br/graduacao/adm/download/TGA2/TGA2_HenryMintzberg-OTrabalhodoExecutivo.pdf>. Acesso em 10 de março de 2008.

NEVES, José Luiz. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração.** São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem. 1996. <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em 19 de abril de 2006.

NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. In: **Gestão do conhecimento.** 7. ed. Tradução Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (Série Havard Review).

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PASSOS, Édio et. al. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** São Paulo: Gente, 2006.

PERROTTI, Edoardo. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PINTO, Ricardo Lopes. FONSECA, Gláucia Falcone **Compatibilidade das funções do executivo com uma parceria para melhorar a transferência do treinamento ao trabalho no cargo.** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/pdf/RH/Art103.PDF>>. Acesso em: 09 de outubro de 2007.

PRATI, Dailson Regis. **Proposta para transformação de uma organização familiar em uma organização de aprendizagem.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2002.

QUINN, James Brian, et. al. Gerenciando o intelecto profissional: extraindo o máximo dos melhores. In: **Gestão do conhecimento.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000 (Série Havard Review).

REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da inovação tecnológica.** Barueri: Manole, 2004.

RODRIGUES, Celso. **Metodologia de elaboração de relatórios técnicos.** João Pessoa: UFPB/CT/DEP, 2003.

SABBAG, Paulo Y. A inovação e a gestão do conhecimento. In: **Simpósio de gestão e inovação tecnológica,** 21., 2000, São Paulo. São Paulo: Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2000.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. Arte e prática das organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. Uma história de sucesso empresarial *made in Brazil*. Rio de Janeiro: Rocco, 2002.

SILVA, Daniel Nascimento e. **A ergonomia e o pensamento gerencial**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/a_ergonomia_e_o_pensamento_gerencial/13280/> Acesso em 18 de março de 2008.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Éster Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 3.ed.rev.atual. Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001. Disponível em <<http://www.ufsc.br/>>. Acesso em: 04 de julho 2006.

SIMÕES, Katia. À Prova do tempo. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, n. 207, p. 37-48, abr. 2006.

SOUTO, M^a do Socorro Márcia L. **Estudo Comparativo entre Brasil e Portugal das práticas gerenciais em empresas de construção, sob a ótica da gestão do conhecimento**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2003.

STEVENSON, Willian J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1981.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e analisando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/biblioteca/libdoc/00000011v002gestão%20do%20conhecimento_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf>. Acesso em: 29 de maio de 2006.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, José Cláudio C; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TORRES JÚNIOR, Alvair S. Arquiteturas organizacionais e gestão do conhecimento em PMEs. TERRA, José Cláudio Cyrineu; KRUGLIANSKAS, Isak. In: **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VIEIRA, Elaine e SALAZAR, Sérgio. Gestão do autoconhecimento. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VRIES, Manfred Kets de. Desafios e riscos ao se dirigir uma empresa familiar. ÁLVARES, Elismar. (Org.). In: **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

WIKIPEDIA. **Gestão do conhecimento.** 2006. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_do_conhecimento>. Acesso em: 10 de maio de 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE OBSERVAÇÕES

O. E. 1 - Conhecer as principais práticas de gestão empresarial adotadas pelos membros da família empresária que trabalham na empresa.				O. E. 2 - Identificar os conhecimentos gerenciais existentes na empresa.
LOCAL DE ATUAÇÃO	ATIVIDADE DESENVOLVIDA	TEMPO DEDICADO	CLASSIFICAÇÃO NOS 10 PAPÉIS	CONHECIMENTO UTILIZADO
TOTAL DE TEMPO OBSERVADO				

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

O. E. 3: “Identificar as práticas gerenciais adotadas na empresa à luz da gestão do conhecimento”.

(Adaptado do diagnóstico de Terra (2000), constante no referencial teórico desta dissertação).

Em relação às frases a seguir, assinale o seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações.

Legenda:

- (5) Concordo totalmente
- (4) Concordo
- (3) Concordo parcialmente
- (2) Discordo
- (1) Discordo totalmente

Dimensão I - Estratégia e alta administração

- 1) () Existe elevado nível de consenso sobre quais são as *corecompetences* da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.
- 2) () A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.
- 3) () Existe programas para capacitação dos herdeiros em busca do sucessor adequado.
- 4) () Grande troca de informações entre o atual gestor e potenciais sucessores.

Dimensão II - Cultura organizacional

- 1) () A missão e os valores da empresa são promovidos de forma consistente, por atos simbólicos e ações.
- 2) () Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.
- 3) () As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.
- 4) () Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.
- 5) () Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.
- 6) () Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias "bobas".
- 7) () As realizações importantes são comemoradas.
- 8) () Realizam-se, com freqüência reuniões informais, fora do local de trabalho, para realização de *brainstormings*.
- 9) () Os layouts são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos a salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.
- 10) () Os funcionários sentem-se parte da família empresária, interagindo com ela.
- 11) () Toda organização compartilha da essência da empresa familiar.

Dimensão III - Organização e processos de trabalho – Estrutura organizacional

- 1) () Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.
- 2) () Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.
- 3) () As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.
- 4) () Exista interação constante entre funcionários e elementos da empresa familiar

Dimensão IV - Políticas e práticas para a administração dos Recursos Humanos

- 1) () O processo de seleção é bastante rigoroso.
- 2) () Há uma busca de diversidades (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc.) e aumento da criatividade por meio de recrutamento.
- 3) () O planejamento de carreira busca adotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.
- 4) () Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento,
- 5) () Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.
- 6) () O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ ou às necessidades estratégicas da empresa.
- 8) () Há um baixo *turnover* (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.
- 8) () A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.
- 9) () Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.
- 10) () Existe um Plano de Cargos e Salários, aplicado a todos: funcionários e familiares.
- 11) () Os critérios para admissão e demissão são os mesmos para familiares e funcionários

Dimensão V - Sistema de informação e comunicação

- 1) () A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).
- 2) () As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.
- 3) () Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e Know-how existente na empresa.
- 4) () Existe abertura para qualquer tipo de informação vindo dos funcionários.
- 5) () Existem programas que recompensem a criação e a disseminação de conhecimentos organizacionais.

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](#)