

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**COMPORTAMENTO, APRENDIZAGEM E GESTÃO DE PESSOAS**  
**SONÁLI MARLA SPILLER**

**PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS PEQUENAS EMPRESAS**  
**FAMILIARES: um estudo de múltiplos casos**

**PASSO FUNDO – RS**

**2018**

**SONÁLI MARLA SPILLER**

**PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS PEQUENAS EMPRESAS  
FAMILIARES: um estudo de múltiplos casos**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski.

**PASSO FUNDO – RS**

**2018**

**SONÁLI MARLA SPILLER**

**PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS PEQUENAS EMPRESAS  
FAMILIARES: um estudo de múltiplos casos**

Dissertação de Mestrado aprovada em 06 de agosto de 2018, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profª. Dra. Adm. Denize Grzybovski  
UPF – Orientadora

Profª. Dra. Anelise Rebelato Mozzato  
UPF – Examinadora Interna

Profª. Dra. Adm. Enise Barth  
UFFS – Examinadora Externa

**PASSO FUNDO – RS**

**2018**

“Conhecimento não é aquilo que você sabe,  
mas o que você faz com aquilo que você sabe”.

Aldous Huxley

## AGRADECIMENTOS

Uma Dissertação de Mestrado, assim como uma embarcação, não chega a “bom porto” sem o precioso apoio de várias pessoas. Agradeço a Deus por tê-las colocado em meu caminho, pois todas colaboraram para a realização do meu sonho, de tornar-se Mestre em Administração.

À Professora Dra. Denize Grzybovski, minha orientadora, pela atenção, suporte e paciência. Sua orientação foi determinante para o desenvolvimento deste trabalho. Obrigada por estar ao meu lado e por me corrigir quando necessário sem nunca me desmotivar.

Ao meu amado esposo Fernando, companheiro para todas as horas. Sua amizade, paciência, compreensão, apoio, alegria e amor foram fundamentais nesta jornada. Obrigada por ter feito do meu sonho o nosso sonho! Minha vida!

À minha família de origem, meus pais e irmãos, e aos agregados (sogros, cunhadas, cunhados) e meus queridos sobrinhos. Vocês fizeram e me fazem ser a pessoa que sou hoje e, mesmo sem perceber, fizeram parte desta caminhada. Obrigada pelo amor!

Aos meus colegas de mestrado pelos momentos compartilhados. Obrigada pelas angústias e alegrias divididas. Foi bom poder contar com vocês!

Às empresas participantes do estudo, pela disponibilização do tempo das pessoas em fornecer os dados, os quais permitiram elaborar este trabalho.

Ao PPGAdm/FEAC/UPF, nas pessoas de seus professores, coordenadores e funcionários, que me proporcionaram a oportunidade de enriquecer meus conhecimentos e contribuir para me tornar uma profissional mais competente.

Ao meu pequeno Heitor,  
que esteve comigo desde o primeiro dia (literalmente)  
e foi tão presente no desenvolvimento deste trabalho.  
Hoje me inspira a querer ser mais do que já fui!  
Amo-o incondicionalmente!

## RESUMO

O objetivo do presente estudo foi compreender o processo de gestão do conhecimento nas pequenas empresas familiares participantes da Associação Brasileira de Indústrias e Fornecedores (Unindústria), uma organização em rede com sede em Erechim, no Estado do Rio Grande do Sul. Especificamente o estudo se propôs a identificar e descrever os processos e as práticas de gestão do conhecimento. Para tal propósito se considera que a gestão do conhecimento tem por base práticas e processos estruturados, viabilizados pelas ferramentas da tecnologia da informação e que o processo de gestão é formado pelas etapas de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização de conhecimentos. Trata-se de uma pesquisa social aplicada desenvolvida no nível descritivo, razão pela qual utilizou-se a estratégia de pesquisa estudo de casos múltiplos e abordagem qualitativa dos dados. As fontes dos dados primários foram os executivos das empresas familiares selecionadas para o estudo, os documentos disponibilizados e os apontamentos da observação não participante realizada pela pesquisadora. Os dados foram analisados pelo método de análise de conteúdo e técnica de análise categorial, cujas categorias foram definidas *a priori*, sendo elas aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento. Os resultados indicam que nas pequenas empresas familiares o conhecimento organizacional configura-se pela informalidade nas relações, pela personalização de seus conteúdos, pela dependência das experiências individuais, por sua subjetividade e pelos conteúdos internalizados nas práticas dos membros da família empresária, representados pelo conjunto de valores e crenças institucionalizados. Nos aspectos relacionados aos processos de gestão do conhecimento foi possível identificar a presença das quatro etapas do processo de gestão do conhecimento, sendo que a aquisição facilita a criação de conhecimentos tácitos e o desenvolvimento de uma cultura voltada à aprendizagem. O armazenamento é uma etapa de formação da memória organizacional dos conhecimentos desenvolvidos na etapa anterior, armazenadas, em sua grande maioria, na memória dos membros da família empresária. A distribuição ocorre através da socialização/compartilhamento dos conhecimentos com os funcionários, sobretudo com os “empregados de confiança”, através da contação de histórias e convivência intergeracional. A fase de utilização do conhecimento nas empresas familiares ocorre pelas melhorias implantadas e pela criação de novos produtos, de maneira informal e individualizada. Entre as empresas estudadas, conforme modelo conceitual proposto, é possível verificar que as mesmas encontram-se em fases de desenvolvimento diferentes. Duas das empresas estudadas (Casos 2 e 3) apresentam um predomínio de conhecimentos tácitos, decorrentes de práticas e processos informais, personalizados e que atendem à demanda do mercado, enquanto em uma empresa (Caso 1) identificaram-se práticas e processos estruturados característicos do processo de gestão do conhecimento organizacional, as duas fases propostas no modelo de estudo. Conclui-se que o processo de gestão do conhecimento em pequenas empresas familiares só é possível ser compreendido observando as práticas e processos institucionalizados (mais ou menos estruturados, conforme as características e fase de desenvolvimento em que a empresa se encontra), as características específicas que envolvem a convivência geracional dos membros da família empresária e a dinâmica de compartilhamento que se estabelecem com os *stakeholders* internos.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Processo de gestão. Empresa familiar. Gestão de pequenas empresas.

## ABSTRACT

The aim of this study was to understand the process of knowledge management in the small family business participants of the Brazilian Association of Industries and Suppliers (Unindústria), a network organization based in Erechim, State of Rio Grande do Sul. The study has proposed to identify and describe the processes and practices of acquisition, use, distribution and storage of knowledge and, subsequently, to describe it. For such aim, knowledge management is considered to be based on structured practices and processes, made possible by the tools of information and communication technology, and the management process is formed by the acquisition, storage, distribution and use of knowledge. It is an applied social research developed at the exploratory level, which is why the research strategy used was the multiple case study and qualitative data approach. The sources of the primary data were the executives of the family companies selected for study, the documents made available and the notes of the direct observation carried out by the researcher. The data was analyzed by content analysis method and the categorical analysis technique, whose categories were defined a priori, being they acquisition, storage, distribution and use of knowledge. The results indicate that in small family businesses organizational knowledge is shaped by informality in relationships, personalization of content, dependence on individual experiences, subjectivity and internalized content in the practices of the members of the business family, represented by the set of institutionalized values and beliefs. In the aspects related to the processes of knowledge management it was possible to identify the presence of the four stages of the knowledge management process, and the acquisition facilitates the creation of tacit knowledge and development in a culture focused on learning. Storage is a stage of organizational memory formation of the knowledge developed in the previous stage, most of them stored in the memory of the members of the business family, but also socialized and shared with the workers, specially the "reliable employees", through storytelling and intergenerational coexistence. The knowledge utilization phase occurs through the established improvements and the new products creation, in an informal and individualized way. Accordingly the proposed conceptual model, it can be seen that the studied companies are in different development phases. Two of them (cases 2 and 3) show tacit knowledge prevalence, due to informal and personalized practices and processes that answer to the market's demand, whereas in one business (case 1) it can be identified the existence of practices and processes of organizational knowledge management, the two proposed phases in the study model. It can be concluded that the knowledge management process in small family business can only be understood by observing the institutionalized practices and processes (more or less structured, according to the company's characteristics and development phase), the specific characteristics around the generational coexistence of the business family members and the dynamics of sharing that are established with the internal stakeholders.

**Keywords:** Knowledge management. Management process. Family business. Small business management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O eixo da família.....	19
Figura 2 – Espiral do conhecimento .....	26
Figura 3 – Bases conceituais da gestão do conhecimento .....	29
Figura 4 – Dimensões do conhecimento .....	31
Figura 5 – O ciclo do conhecimento.....	33
Figura 6 – Modelo de contexto capacitante.....	34
Figura 7 – Modelo conceitual para gestão do conhecimento em empresas familiares.....	36
Figura 8 – Processo de gestão do conhecimento .....	41
Figura 9 – Modelo conceitual da gestão do conhecimento em pequenas empresas familiares	43
Figura 10 – Mudanças societárias na empresa em sua história .....	57
Figura 11 – Interação dos conhecimentos tácito e explícito.....	61
Figura 12 – Mudanças societárias vivenciadas pela empresa em sua história .....	70
Figura 13 – Registros fotográficos dos projetos/produtos produzidos.....	72
Figura 14 – Mudanças societárias vivenciadas pela empresa em sua história. ....	81
Figura 15 – Elementos intervenientes na etapa de aquisição .....	95
Figura 16 – Elementos intervenientes na etapa de armazenamento .....	96
Figura 17 – Elementos intervenientes na etapa de distribuição.....	98
Figura 18 – Elementos intervenientes na etapa de utilização.....	99
Figura 19 – Processo de gestão do conhecimento observado no Caso 1.....	100
Figura 20 – Processo de gestão do conhecimento observado nos Casos 2 e 3.....	101

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Grupos de referência da etapa de aquisição do conhecimento .....	39
Quadro 2 – Fases do processo de gestão do conhecimento e ações organizacionais .....	42
Quadro 3 – Características das pequenas empresas familiares investigadas.....	47
Quadro 4 – Características de família, propriedade e gestão, por empresa.....	49
Quadro 5 – Instrumentos utilizados no processo de coleta de dados.....	52
Quadro 6 – Unidades de análise.....	53
Quadro 7 – Evidências observadas nas etapas do processo de gestão do conhecimento.....	93

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação de porte de empresas .....	45
Tabela 2 – Caracterização dos sujeitos participantes da pesquisa.....	50

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CNC – Centro de Usinagem e Injetora de Plásticos

EF – Empresa Familiar

ENF – Empresa não Familiar

EOR – Estudos Organizacionais

GC – Gestão do Conhecimento

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

PIB – Produto Interno Bruto

PSA – Peste Suína Africana

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

Unindústria – Associação Brasileira de Indústrias e Fornecedores

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1	EMPRESA FAMILIAR .....	18
2.2	CONHECIMENTO .....	20
<b>2.2.1</b>	<b>Definições e contornos teóricos.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Conversão do conhecimento .....</b>	<b>24</b>
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	27
<b>2.3.1</b>	<b>Campo de pesquisa .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Gestão do conhecimento em empresa familiar .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Processo de gestão de conhecimento.....</b>	<b>39</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>44</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	44
3.2	UNIVERSO DA PESQUISA .....	45
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA .....	50
3.4	COLETA DE DADOS .....	50
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	54
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS CASOS .....</b>	<b>56</b>
4.1	CASO 1 .....	56
<b>4.1.1</b>	<b>A empresa e a família empresária.....</b>	<b>56</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Análise categorial.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Análise geral do Caso 1 .....</b>	<b>67</b>
4.2	CASO 2 .....	69
<b>4.2.1</b>	<b>A empresa e a família empresária.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Análise categorial.....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Análise geral do Caso 2 .....</b>	<b>77</b>
4.3	CASO 3 .....	78
<b>4.3.1</b>	<b>A empresa e a família empresária.....</b>	<b>78</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Análise categorial.....</b>	<b>81</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Análise geral do Caso 3 .....</b>	<b>89</b>
<b>5</b>	<b>PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES .....</b>	<b>92</b>

<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>115</b>
APÊNDICE A – Protocolo para Estudo de Caso .....	116
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista.....	119
APÊNDICE C – Roteiro de Observação .....	120
APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	121
<b>ANEXOS .....</b>	<b>122</b>
ANEXO A – Lista das empresas participantes da Unindústria .....	123
ANEXO B – Parece Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa.....	124

# 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento tem sido reconhecido na literatura gerencial como um dos mais importantes recursos intangíveis das organizações contemporâneas, o qual é considerado capaz de gerar vantagem competitiva às organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), mas que requer revisão das estruturas organizacionais (NONAKA; KONNO, 1998), do aperfeiçoamento/revisão e continuadas práticas (ARGYRIS, 1977; COHEN; MARCH; OLSEN, 1972), cujas consequências ocorrem no grau de inovação no processo produtivo e/ou nos produtos e serviços realizados (CARDOSO; MACHADO, 2008; GONZALEZ; MARTINS, 2017). Por conseguinte, a gestão do conhecimento em quaisquer empresas passa a ser considerada uma estratégia que melhora a produtividade e o desempenho organizacional, aumenta a competitividade, promove a inovação contínua, aumenta a eficiência, eleva a colaboração entre seus membros (reduz os conflitos internos) e qualifica o conhecimento organizacional e seus processos (XAVIER; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2012).

O conhecimento, um tipo de recurso organizacional difundido pelo trabalho de Ikujiro Nonaka e de seu grupo de pesquisa, em 1991, se encontra fragmentado e disperso (BARBOSA, 2008; MOTA; TARGINO, 2013), merecendo esforços para o seu efetivo gerenciamento (BUORO, 2005; BARBOSA, 2008) e compreensão do contexto específico das pequenas empresas com vistas a construção de um modelo de gestão do conhecimento voltado às pequenas empresas (MOTA; TARGINO, 2013). Entre os modelos propostos por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), Thiel (2002), Rumizen (2002) e Silva Júnior (2006), o mais próximo da realidade das pequenas empresas é o primeiro (*enabling knowledge creation*), de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) que Mota e Targino (2013) entendem ser necessário realizar significativas mudanças, para ser aplicável neste tipo organizacional.

A gestão do conhecimento passou a ser considerada possível a partir da visão de um processo gerencial que transforma conhecimentos tácitos em explícitos, demonstrado no modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), mas também do conhecimento como um recurso que pode ser criado/produzido, bem como armazenado, distribuído e utilizado de diferentes formas (GONZALEZ; MARTINS, 2017). Contudo, gerir conhecimento implica em práticas e processos estruturados (GASPAR; DONAIRE, 2016), o que pressupõe sua existência apenas em empresas formais e de grande porte, tendo em vista que pequenas empresas se

caracterizam por sistemas fracamente articulados,<sup>1</sup> poucos níveis hierárquicos, ausência de controles de gestão dos recursos tradicionais, práticas orientadas por normas e regulamentos.

Em empresas industriais de pequeno porte, a gestão do conhecimento pode representar uma estratégia de sobrevivência organizacional por agregar valor por meio da geração, armazenagem e compartilhamento do conhecimento próprio. Além de possuírem menos recursos disponíveis para investimentos em tecnologia (TRINDADE, 2016), em pequenas empresas as práticas são menos formatadas/estruturadas do que são em grandes empresas.

Quando as pequenas empresas são de propriedade e gestão familiar, os sistemas fracamente articulados podem representar um espaço de criação do conhecimento, bem como de difusão e de gerenciamento do conhecimento criado como um ativo intangível, entendimento conceitual que se encontra nos modelos anteriormente mencionados. Contudo, nenhum deles refere-se especificamente ao contexto da pequena empresa familiar. Por essa razão, questiona-se como ocorre o processo de gestão do conhecimento nas pequenas empresas familiares? A compreensão deste processo pode oferecer *insights* para, num projeto futuro, elaboração novo modelo de gestão do conhecimento específico para estudar gestão do conhecimento em pequenas empresas familiares.

Para tal, o objetivo principal desta pesquisa foi compreender o processo de gestão do conhecimento em pequenas empresas familiares na região norte do Estado do Rio Grande do Sul, a partir do qual delimitaram-se como objetivos específicos realizar: (a) levantar o número de empresas familiares de pequeno porte existentes na região de estudo; (b) caracterizar as empresas e descrever o modelo de gestão adotado; (c) identificar e descrever os processos e as práticas de aquisição, utilização, distribuição e armazenamento de conhecimentos; e, (e) verificar se e como ocorrem os processos de gestão do conhecimento em pequenas empresas familiares da região Norte do Rio Grande do Sul. Para atingir este objetivo, delimitou-se como campo de pesquisa as empresas integrantes da Associação Brasileira de Indústrias e Fornecedores (Unindústria), cuja sede está localizada no município de Erechim, no Estado do Rio Grande do Sul. A investigação do processo de gestão do conhecimento foi orientada pelo modelo descrito por Gonzalez e Martins (2017), que o descrevem como constituído por quatro etapas (aquisição, armazenamento, distribuição e utilização) e que contempla as características

---

<sup>1</sup> Tradução livre para o português do conceito original *loosely coupled system*, de acordo com a definição de Weick (1976), e da sua reconceitualização (ORTON; WEICH, 1990). O referido autor considera que a informalidade de um sistema fracamente estruturado, apesar de transmitir a imagem de confusão, tem funções válidas na gestão das organizações menores, pela capacidade de detectar mudanças mais rapidamente do que em organizações maiores, mesmo que seja muito sensível em responder aos modismos. Também permite soluções e mutações inovadoras.



das organizações, os conhecimentos tácito e explícito, a forma como se transformam no espaço organizacional, onde são armazenados, como são distribuídos e utilizados.

O estudo se justifica na empresa familiar em razão de que elas possuem grande importância econômica e social, pois, constituem a base do tecido empresarial de grande parte da economia do mundo (RAMOS; HELAL, 2010). Assim como no Brasil, onde possuem um grande peso e grande oportunidade de emprego e desenvolvimento (GERSICK et al., 1997; FLORIANI; RODRIGUES, 2000) e quando controladas e administradas por familiares, são responsáveis por mais da metade dos empregos (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998). São caracterizadas como empresas familiares aquelas em que um membro da família detém o controle da empresa (propriedade), sua gestão é realizada pelos membros da família (gestão), e na qual, os cargos de chefia estão ligados ao fator hereditário (família) (GERSICK et al., 1997; LEONE, 2005). Estas empresas possuem características particulares, inerentes à família proprietária, que as diferem das demais organizações (LEONE, 2005) e, portanto, a gestão do conhecimento pode contribuir para que elas ampliem suas capacidades de gerar vantagem competitiva e/ou de absorver novos conhecimentos organizacionais.

Seguindo esta linha de pensamento na pequena empresa familiar o estudo se justifica em razão do entendimento de que é preciso considerar pequenas empresas e empresas familiares como sendo organizações com potencial de mobilizar recursos/ativos e diferenciar-se das grandes empresas e não familiares pelos elementos da sua singularidade, evitando a homogeneização de conceitos, modelos e configurações para competir no mercado. A maioria das pequenas empresas possuem poucos funcionários e estes realizam diferentes atividades simultaneamente, bem como possuem pouco volume de recursos para comprar conhecimentos, devendo fazer mais com menos. A ausência de controles de gestão e de processos formalmente estruturados, se, por um lado, podem representar fragilidades nas práticas de gestão, por outro lado, conferem ao empresário maior poder decisório com maior grau de certeza por atuarem como centralizadores de informações. Ao se caracterizarem como empresas mais flexíveis e menos burocratizadas, estão mais próximas dos clientes, podendo contextualizar e socializar problemas e soluções com maior rapidez e mobilidade do que grandes empresas, o que lhes permite absorver rapidamente mudanças de mercado (PIMENTEL; ALBINO, 2008). Além disso, o empresário torna-se mais versátil e acaba entendendo de vários assuntos, embora, segundo Piovesan (2003), ainda sejam realizados poucos investimentos em pesquisa e desenvolvimento do conhecimento, com um número reduzido de patentes e registros, e, mesmo quando as empresas geram novos aprendizados e inovação, não são capazes de percebê-los.

O presente estudo justifica-se ainda na linha de pesquisa “Comportamento, aprendizagem e gestão de pessoas” no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) na Universidade de Passo Fundo. Nesta linha de pesquisa privilegiam-se estudos no âmbito estratégico das organizações, dentre os quais encontra-se o tema aprendizagem organizacional.

Também se justifica pela minha formação e atuação profissional na área da Psicologia Organizacional, pela possibilidade de compreender aspectos cognitivos na área de gestão de organizações empresariais de pequeno porte, as quais representam a maioria das empresas na realidade brasileira.

Os resultados deste estudo são apresentados em cinco capítulos, além desta **Introdução**, que contempla a questão de pesquisa, os objetivos e as justificativas para sua realização. No **Capítulo 2** são apresentados fundamentos teóricos que orientam o estudo empírico. Contém uma breve apresentação do conceito de empresa familiar, suas características e especificidades, seguido dos conceitos centrais de conhecimento e de gestão do conhecimento, bem como o modelo do processo de gestão deste recurso.

No **Capítulo 3**, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa empírica, iniciando-se pelo delineamento da pesquisa, apresentação dos casos e critérios de seleção e, na sequência os procedimentos adotados para coleta e análise dos dados.

No **Capítulo 4**, são apresentados individualmente cada um dos casos estudados, na primeira parte, no que se refere ao porte (pequena empresa) e ao tipo (empresa familiar). E, na segunda parte, o processo de gestão do conhecimento em suas quatro fases e a análise final por caso.

No **Capítulo 5** é apresentada uma visão geral das pequenas empresas familiares estudadas, com vistas a compreender suas especificidades numa abordagem comparativa de casos. Na sequência, faz-se o debate teórico-empírico do processo de gestão do conhecimento nas pequenas empresas familiares

E, por fim, nas **Conclusões** foi realizado um apanhado geral das empresas estudadas, sua caracterização e a compreensão dos processos de gestão do conhecimento. Na sequência são abordadas as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo constam os fundamentos teóricos que orientam o estudo empírico. São apresentados os conceitos de empresa familiar, suas características e especificidades, seguido dos conceitos centrais de conhecimento e de gestão do conhecimento, bem como o modelo do processo de gestão deste recurso.

### 2.1 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares constituem-se a partir da reunião de uma organização (empresa) e uma ou mais instituições sociais (família), numa dinâmica organizacional composta por relações afetivas, econômicas e financeiras, que a família desenvolve entre si e com outros atores internos e externos à organização, tornando sua compreensão complexa. Estas relações, apresentam-se por meio de elementos simbólicos, étnicos, culturais, com origem no modelo implementado pelo fundador da empresa e modificado ao longo de sua existência por seus sucessores (GRZYBOVSKI, 2007; ROSCOE; VIEIRA; GRZYBOVSKI, 2015).

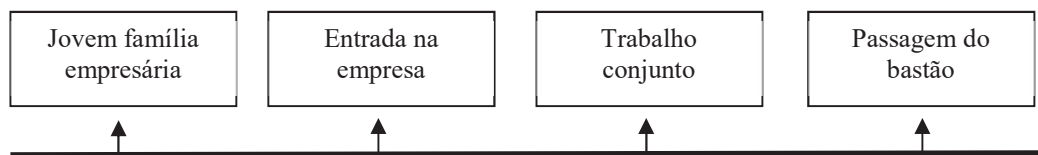
Estas modificações ocorrem de forma contínua, tendo como pano de fundo os conhecimentos, os conceitos e sua revisão, as experiências familiares e os elementos constituintes do núcleo familiar, transmitidos às gerações seguintes e recriados na empresa “da família”. Esta dinâmica, que ocorre em um contexto histórico-social, exige que a compreensão da empresa familiar permeada por elementos subjetivos como orientadores das ações dos membros da família empresária na organização empresarial. Neste contexto, a análise do processo, da dinâmica e da estrutura de uma empresa familiar torna-se complexa, uma vez que ações gerenciais não raras vezes são praticadas pela mesma pessoa (fundador-pai-marido-gestor) tanto no espaço privado da família, quanto no espaço privado da empresa, travestido de público, mas também marcado pela subjetividade da família empresária e pela objetividade da gestão (GRZYBOVSKI, 2007).

Há desafios do amor e do trabalho em todos os tipos organizacionais, contudo, nas empresas familiares são desafios organizacionais e humanos particulares (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009). As práticas empresariais familiares requerem uma abordagem psicológica dos sistemas considerando as diferentes etapas do ciclo de vida da

organização (GERSICK et al., 1997), pois o empreendedor sozinho na gestão, não necessariamente significa que se encontra sozinho nas atividades empresariais. Os autores supracitados entendem que as empresas familiares começam com um ato de empreendedorismo, mas os estágios seguintes de desenvolvimento tanto da família quanto da empresa (GERSICK et al. 1997), configuram-se num modelo que transita em três dimensões, sendo elas o da propriedade, o da gestão e o da família empresária.

Para Gersick et al. (1997), o desenvolvimento da **dimensão família** empresária se dá num eixo descrito com base na idade dos membros de cada geração que estão ativos na empresa, como mostra a Figura 1, que transita do primeiro estágio (jovem família empresária) ao quarto estágio (passagem do bastão). Na **dimensão gestão**, os estágios são marcados por mudanças específicas na estrutura e nas operações da organização, sendo o primeiro estágio denominado “início”, seguido pelo estágio “expansão/formalização” e, no terceiro estágio, “maturidade”. E na **dimensão propriedade**, a dinâmica da família e da empresa está inter-relacionada. De acordo com o nível de poder detido pelos acionistas e das demandas financeiras da empresa, a propriedade poderá ficar cada vez mais diluída entre diferentes gerações/parentes, configurando a empresa familiar do tipo “proprietário controlador”, seguido pelo tipo “sociedade entre irmãos” e, por fim, “consórcio de primos”.

Figura 1 – O eixo da família



Fonte: Gersick et al. (1997)

Nesse percurso, novos membros ingressam na família, a gestão da empresa torna-se complexa pelo ingresso de membros das gerações seguintes e nem sempre a empresa se desenvolve na mesma velocidade requerida pela família, exigindo que ocorra um processo de aprendizagem transgeracional como garantia de sobrevivência organizacional (GRZYBOVSKI, 2007). Da Psicologia à Sociologia, os conceitos que definem uma empresa familiar passam pelo sistema geracional que constrói um tipo de conhecimento e forma o capital social familiar descrito por Roscoe, Vieira e Grzybovski (2015).

Para Grzybovski (2007), a aprendizagem transgeracional é um processo cognitivo resultante da sobreposição geracional, que possibilita o acúmulo e geração de novos conhecimentos em tempos e espaços sociais transmitidos, recuperados e reproduzidos pelos

membros das novas gerações. Tais conhecimentos são recursos organizacionais disponíveis às gerações de membros da família para serem consumidos quando a empresa sentir tal necessidade. Contudo, quando não há compreensão de que ele encontra-se armazenado na memória organizacional (GONZALEZ; MARTINS, 2017), a organização poderá não aprender (ROSCOE; VIEIRA; GRZYBOVSKI, 2015). Sendo assim, entender a vinculação dos movimentos que marcam o ciclo de vida familiar e as vinculações destes ao ciclo de vida da empresa da família e as especificidades que norteiam estas relações (GERSICK et al., 1997; GRZYBOVSKI, 2007), pode ser um determinante de longevidade em empresas familiares de pequeno porte, cujo campo de pesquisa está em construção.

Ao mesmo tempo, Grzybovski (2007) afirma que, em empresa familiar, os novos conhecimentos organizacionais são dependentes de construção de espaços e tempos específicos ao contexto, seja por meio da convivência inter ou transgeracional, seja por meio do compartilhamento dos conhecimentos de gestores e funcionários que não pertencem ao quadro da família proprietária. De qualquer modo, se pressupõe que na empresa familiar a aquisição de conhecimentos organizacionais requer a reflexão coletiva dos conteúdos relevantes à gestão, com sessões de questionamentos informais e ao acaso.

## 2.2 CONHECIMENTO

O conhecimento tem papel fundamental para as organizações, utilizado tanto para a melhoria de processos quanto para a utilização mais eficiente de seus recursos humanos, tornando-se um diferencial competitivo perseguido pelas organizações. Porém, necessita da ação humana por ser um processo realizado unicamente pelo homem, pois máquinas trabalham com dados e informações, mas apenas o homem produz conhecimento.

Neste contexto, é realizada a seguir uma aproximação conceitual e metodológica, acerca do conhecimento e sua gestão, objetivando compreender como ocorrem os processos de transformação do conhecimento em informações estratégicas para as organizações, sobretudo as de pequeno porte e familiar, campo deste estudo.

### 2.2.1 Definições e contornos teóricos

O conhecimento, um dos ativos intangíveis de maior valor no contexto atual, enquanto tema de pesquisa científica, tem sido amplamente discutido por diversos autores tanto no âmbito das organizações quanto no âmbito acadêmico. Contudo, ainda não está consolidado e parte da

premissa de que só existe na mente humana e no espaço imaginário, sendo gerado de dentro para fora nas organizações (ARAÚJO; PERUCHI; LOPES, 2013). Além disso, o conhecimento é inerente à ação humana e, por isso, depende de indivíduos competentes para adquiri-lo, compreendê-lo e desenvolvê-lo (SVEYB, 1998; CRUZ; NAGANO, 2008; BEHR; NASCIMENTO, 2008; FELL; RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA, 2008; DUARTE, 2011).

A gestão do conhecimento, por sua vez, só será possível se o conhecimento for explicitado e de alguma forma registrado, ou seja, quando o intangível se torna objeto (objeto de conhecimento). Por objetos de conhecimento, entendem-se todos os registros passíveis de serem coletados, processados, disseminados, armazenados ou permutados em bases de dados, dando assim sentido e função à informação (ARAÚJO; PERUCHI; LOPES, 2013).

Na literatura, o conhecimento e sua gestão são estudados sob diferentes abordagens, relacionados diretamente à aprendizagem individual e organizacional e ao capital humano (JANUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016). No ambiente organizacional, em detrimento dos fatores de produção capital e trabalho, o conhecimento é visto como fonte do único recurso significativo na sociedade pós-capitalista (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007; FELL; RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA, 2008; JANUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016, MOTA; TARGINO, 2013).

Davenport e Prusak (1999) defendem que a única vantagem sustentável de uma empresa é o que ela sabe coletivamente, a eficiência com que ela utiliza o que sabe, e a prontidão com que ela adquire e utiliza novos conhecimentos. O conhecimento passa a ser tanto a matéria prima quanto o resultado do trabalho, desempenhando um papel fundamental, tanto para a melhoria dos processos da organização, quanto para a utilização mais eficiente de seus recursos humanos (GALZERANO NETO et al., 2014).

Dessa forma, considerado o fator de diferenciação organizacional e de destaque entre seus concorrentes (CUNHA, FERREIRA, 2011), o que o torna um dos fatores mais importantes para a competitividade organizacional (FREIRE et al., 2012), tornando a organização, segundo Binotto, Nakayama e Siqueira (2013), um sistema aberto, que busca adequar-se constantemente e garante assim, sua sobrevivência e manutenção de sua competitividade no mercado.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), Popadiuk e Ricciadi (2011) e Oliveira et al. (2014), o conhecimento está relacionada à crença verdadeira e justificada. Assim, consistindo em um processo humano e dinâmico de justificar a crença pessoal em relação à verdade. Conforme Bento de Sá (2013) afirma, tal processo é capaz de estabelecer a organização das principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas.

No âmbito das organizações, o reconhecimento da importância do conhecimento tem contribuindo para o desenvolvimento de estudos sobre sua gestão, envolvendo processos, metodologias, técnicas, ferramentas, etc. (JANUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016). Neste contexto, para o estudo do conhecimento, faz-se necessário distinguir os termos dado, informação e conhecimento, o que facilitará prosseguir na revisão de literatura, e será útil para o entendimento do conceito de conhecimento nas organizações (BENTO DE SÁ et al., 2013).

A definição de conhecimento varia de acordo com os autores e suas visões de mundo (OLIVEIRA et al., 2014), por isso Macedo et al. (2010) o consideram um conjunto de informações contextualizadas e dotadas de semânticas inerentes aos agentes que a detém. Parte-se do pressuposto de que após processados, os dados se tornam informações e, as informações, quando separadas entre relevantes e acionáveis, são consideradas, portanto o conhecimento (BETONI; SILVA; SILVA, 2011).

Nonaka e Takeuchi (1997) diferenciam conhecimento de informação. Para eles, conhecimento diz respeito às crenças e compromissos, tornando-se assim uma atitude ou perspectiva, ao passo que o conceito de informação, está relacionado à condução para ações. Gonzalez e Martins (2017), por consistir em uma evolução de dados e informações, a consideram a Gestão do Conhecimento mais complexa que a Gestão da Informação (GI) e considerada um avanço em relação à gestão da informação, pois consiste em dar a informação sentido e função (ARAÚJO; PERUCHI; LOPES, 2013). Neste sentido, não é possível restringir-se somente a diferenciar informação e conhecimento, é necessário aprofundar o debate sobre como o conhecimento humano e organizacional é constituído e como influencia o indivíduo e o coletivo (BENTO DE SÁ et al., 2013).

A partir do modelo apresentado por Davenport e Prusak (1998) e Cardoso e Machado (2008), o conhecimento no âmbito organizacional, pode ser dividido nos seguintes termos ascendentes: dados, informações e conhecimentos.

- **Dados** são fatos, imagens ou sons que podem ou não ser úteis ou pertinentes, são abstrações formais quantificadas, que podem ser armazenadas e processadas, não exibem por si, demandam interpretação, análise especulativa e julgamento, são apenas descritivos de ações passadas;
- **Informações** são dados contextualizados, com forma e conteúdo apropriados para um uso, possui significado, relevância e propósito fornecidos pelo emitente. Os dados são transformados em informação quando são agregados valores;



- **Conhecimento** é uma combinação de instintos, ideias, informações, regras e procedimentos que guiam ações e decisões. Embutido em valores como sabedoria e *insights*. É a inteligência obtida pela experiência. Pertencente às pessoas e requer tempo para acessá-lo, contudo possui maior durabilidade do que a informação – e por vezes é eterno. Ter conhecimento é algo diferente e maior do que saber de um fato ou possuir muitas informações a respeito de alguma coisa.

Para Betoni, Silva e Silva (2011) a informação precede o conhecimento em um processo de armazenamento e tratamento da mesma, de acordo com o contexto e as necessidades, estando o conhecimento ligado às decisões, associações, e previsões, e, caracterizando-se como: complexo, possui parte estruturada e não estruturada, intuitivo, difícil de comunicar ou transmitir em palavras ou mesmo ilustrações, armazenado em bancos de dados da organização, e na mente dos seus integrantes, traduzido pelas conexões, conversas, intuições e experiências, trocadas entre aqueles.

O conhecimento pode ser considerado uma informação relevante e contextualizada, que pode ser transformada em ação, variando em sua definição de acordo com o autor e sua visão de mundo (XAVIER; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2012). Davenport e Prusak (1999, p. 7), explicam o conhecimento como “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, originadas e aplicadas na mente dos conhecedores. Nas organizações, afirma Oliveira (2014), o conhecimento está em documentos ou repositórios, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais e é obtido a partir de indivíduos/grupos de conhecedores ou por meio de rotinas organizacionais.

Não há consenso conceitual (NONAKA, 1991; SVEIBY, 1998), porém algumas características para identificá-lo são comuns na literatura gerencial. Sveiby (1998) explicita que o conhecimento tácito é um tipo difícil de expressar teoricamente e dependente das experiências dos indivíduos, pois é orientado para a ação, sustenta-se por regras atreladas aos resultados das ações e está em constante mutação. No entendimento de Nonaka (1991), conhecimento diz respeito à crenças e compromissos (depende das experiências do indivíduo), está relacionado à ação e é específico ao contexto e relacional.



## 2.2.2 Conversão do conhecimento

Na literatura são apresentadas diversas tipologias que caracterizam o termo conhecimento tais como: implícito, explícito, sistemático, informal, codificável, não codificável, entre outros. Nonaka e Takeuchi (1997), tendo como base a distinção feita por Polanyi (1966), definiram conhecimento como uma estrutura ambígua ou paradoxal, na qual se pode identificar dois componentes aparentemente opostos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é definido como subjetivo, no qual as percepções e experiências são pessoais, particulares e difíceis de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outras pessoas. Caracteriza-se ainda por estar profundamente enraizado nas ações e nas experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais, e pode ser segmentado em duas dimensões. A primeira dimensão denominada técnica, abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas pelo termo *know how* ou habilidades informais, são os *insights*, intuições, palpites e inspirações, experiências corporais. A segunda dimensão, chamada de cognitiva, consiste em modelos mentais, crenças e percepções tão fortes que se consideram como certos. Os elementos do conhecimento dessa dimensão seriam esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças, valores, emoções, pontos de vista e ideais, resultando em visões de mundo, “o que é” e “o que deveria ser” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; BARBOSA, 2008).

Já o conhecimento explícito, na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), pode ser facilmente processado, transmitido ou armazenado em um banco de dados, considerado ainda, declarativo, transmissível em linguagem formal e sistemática que permite ao indivíduo o saber, entender e compreender, sobre determinados fatos e eventos, mas não lhe permite agir (MACEDO et al., 2010). E, por ser objetivo e facilmente mensurável, tende a ser mais valorizado nas organizações (BARBOSA, 2008).

Pressupondo que o sucesso de uma organização está em sua capacidade de criar e transferir conhecimentos de forma mais eficaz que seus competidores entenderem os mecanismos pelos quais ele pode ser criado e transferido torna-se ponto crucial. Quanto à criação do conhecimento, Nonaka e Toyama (2003) caracterizam-no como algo mutável e dialético de pensamento e ação, em que várias contradições são sintetizadas através de interações dinâmicas, passíveis de mudança entre indivíduos, a organização e o ambiente.

Diante deste pressuposto, Nonaka e Toyama (2003) sintetizam suas ideias num modelo composto por cinco fases, as quais são:

- **Compartilhamento do conhecimento tácito:** o conhecimento reside nas pessoas, mas que a construção do conhecimento acontece coletivamente com o compartilhamento do conhecimento tácito entre vários membros da organização possuidores de diferentes históricos, experiências, perspectivas e motivações. Esta é a etapa crítica da criação do conhecimento organizacional e corresponde à socialização proposta nos quatro modos de conversão do conhecimento;
- **Criação de conceitos:** o modelo mental tácito compartilhado na etapa anterior tem que ser externalizado, verbalizado em frases e palavras até a sua cristalização em conceitos mais explícitos; emprega-se da linguagem figurativa, como a metáfora e a analogia;
- **Justificação de conceitos:** nesta fase os membros da organização passam pelo processo de determinação, utilizando-se de critérios quantitativos e/ou qualitativos, se os novos conceitos criados têm valia para a organização e para a sociedade;
- **Construção de um arquétipo:** nessa etapa, os conceitos recém-criados após sua externalização e justificação, são transformados em algo tangível e concreto, como um arquétipo, um modelo, o que corresponde à fase de combinação entre o conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente na organização;
- **Difusão interativa do conhecimento:** refere-se ao processo interminável que se atualiza continuamente de criação do conhecimento, no qual o novo modelo criado passa para um novo ciclo de criação, tanto intra quanto inter organizacional.

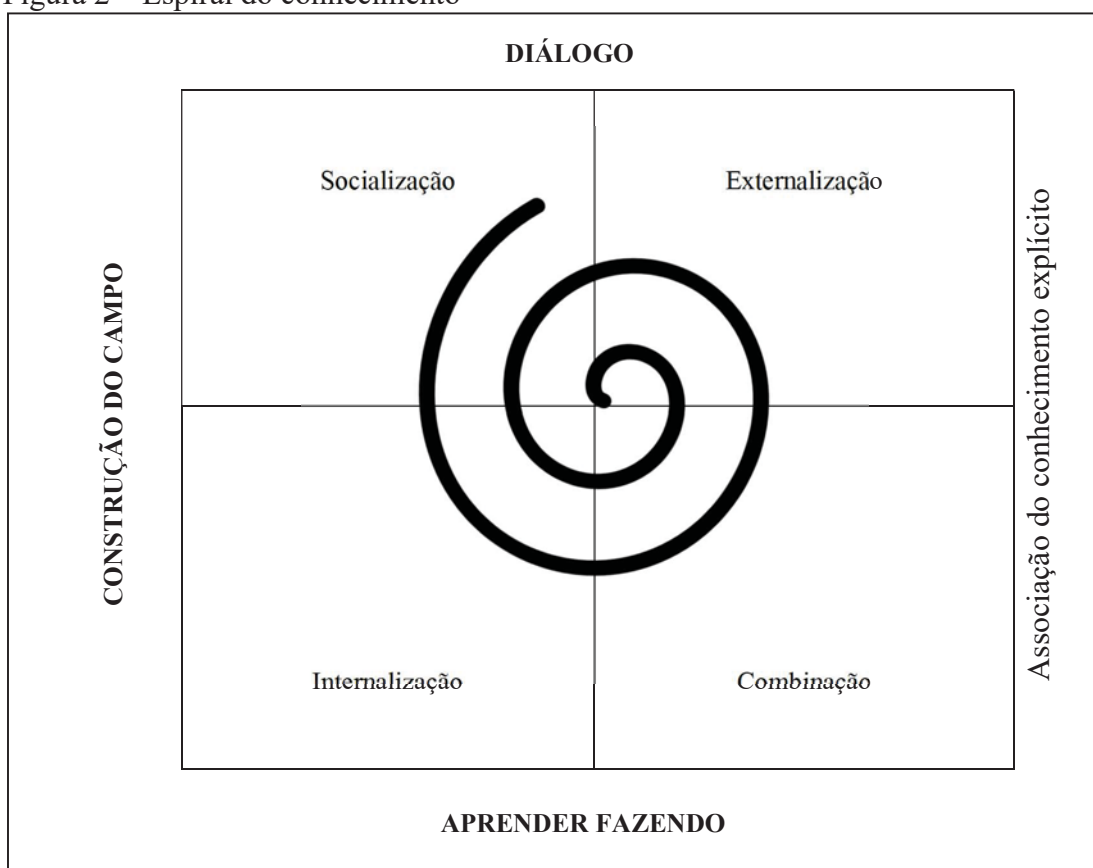
No pensamento original de Nonaka e Takeuchi (1997), há quatro diferentes maneiras de conversão do conhecimento entre tácito e explícito, como descrito a seguir:

- **Socialização de conhecimento tácito em conhecimento tácito.** Processo de compartilhamento de experiências, que resulta em criação de novos conhecimentos tácitos, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas;
- **Externalização de conhecimento tácito em conhecimento explícito.** Processo de criação do conhecimento no qual conhecimento tácito torna-se explícito na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos;
- **Combinação de conhecimento explícito em conhecimento explícito.** É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento envolvendo a combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito. É a transferência de conhecimento entre grupos dentro da organização;

- **Internalização:** conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. É um processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Está intimamente relacionado com o “aprender fazendo” e com a transferência do conhecimento da organização e dos grupos para os indivíduos.

Os referidos autores descreveram o processo de criação do conhecimento a partir destes quatro modos de conversão dos conhecimentos explícitos e dos conhecimentos tácitos, por meio de um espiral, como retrata a Figura 2.

Figura 2 – Espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Na espiral, a dimensão epistemológica do conhecimento é cruzada com a dimensão ontológica, provocando num primeiro momento a “construção do campo” e, num segundo momento, a associação do conhecimento por meio do diálogo. Como resultado, tem-se a aprendizagem por meio da prática “aprender fazendo”, cujos conteúdos são socializados sistematicamente no espaço organizacional.

A socialização é entendida como o processo de compartilhamento de experiências, criador do conhecimento tácito, que é articulado em conhecimento explícito na externalização, através do diálogo. A combinação é o processo de sistematização do conhecimento explícito em sistemas de conhecimento, onde os indivíduos trocam e combinam conhecimento, que é incorporado pela internalização através do “aprender fazendo”, pela verbalização e diagramação. Quando a maioria dos membros da organização compartilha do novo modelo mental, o conhecimento é incorporado na cultura organizacional. Assim, a cada internalização de conhecimentos efetivamente realizada, o ciclo reinicia, levando ao aperfeiçoamento ou a inovação. Com isso, é possível inferir que a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica e que ocorre mediante a interação entre o conhecimento tácito (informal e incorporado em valores e crenças) e o conhecimento explícito (formal e codificável) (CRUZ; NAGANO, 2008).

Hansen, Nohria e Tierney (2001) o dividem ainda entre conhecimento codificado (perspectiva cognitiva, cujo conhecimento é estruturado, armazenado e distribuído) e conhecimento personalizado (perspectiva do indivíduo, cujo conhecimento está focado nas pessoas ou comunidades. Os argumentos para esta classificação também se encontram em Silva (2004), Cruz e Nagano (2008) e Ramos e Helal (2010).

Com base em Fugihara (2009), o conhecimento também pode ser classificado como organizacional, em todos os seus níveis estruturais (operacional, tático e estratégico) e relacionando tais níveis aos processos operacionais e práticas.

### 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O tema gestão do conhecimento tem sido amplamente discutido por especialistas, gestores e pesquisadores preocupados com a Administração das organizações contemporâneas. O conhecimento, uma fonte de vantagem competitiva (CHAUVET, 2003) e um recurso estratégico (VIEIRA, 1993), impõe a revisão das práticas e processos de gestão, bem como pesquisas que indiquem modelos e as melhores práticas de gestão do conhecimento com vistas a acelerar a inovação, organizar a informação disponível, mapear competências individuais, reter talentos e facilitar a contribuição dos indivíduos para geração de novos conhecimentos organizacionais. Por esta razão, a seguir apresenta-se o campo de pesquisa da gestão do conhecimento.

### 2.3.1 Campo de pesquisa

A gestão do conhecimento é um tema estudado a partir de diferentes perspectivas epistemológicas e de diferentes domínios do conhecimento. Apresenta-se como um campo permeado por controvérsias e indefinições conceituais (BEZERRA; GUIMARÃES, 2014) o que provoca questionamentos sobre seu real significado no campo da Administração de Empresas. Muitos autores questionam se é uma mudança conceitual, uma deriva semântica (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007; DAVENPORT; CRONIN, 2000) ou apenas modismo (BEZERRA; GUIMARÃES, 2014).

Contudo, apesar desta falta de consonância conceitual e de uma estrutura amplamente aceita, há o entendimento de que GC envolve tanto a criação de valor dos ativos intangíveis de uma organização (JANUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016) quanto um modelo de gestão eficiente de mantê-los em sua estrutura (TORRES; ZIVIANI; SILVA, 2012), configurando-se como um fator ou elemento crítico para o sucesso das organizações contemporâneas, capaz de gerar vantagem competitiva sustentável e diferenciação; no momento em que duas pessoas compartilham seus conhecimentos individuais, gera-se outro conhecimento, e assim, no espaço organizacional é possível internalizá-lo (armazenar) e distribuir (comercializar) (CUNHA; FERREIRA, 2011).

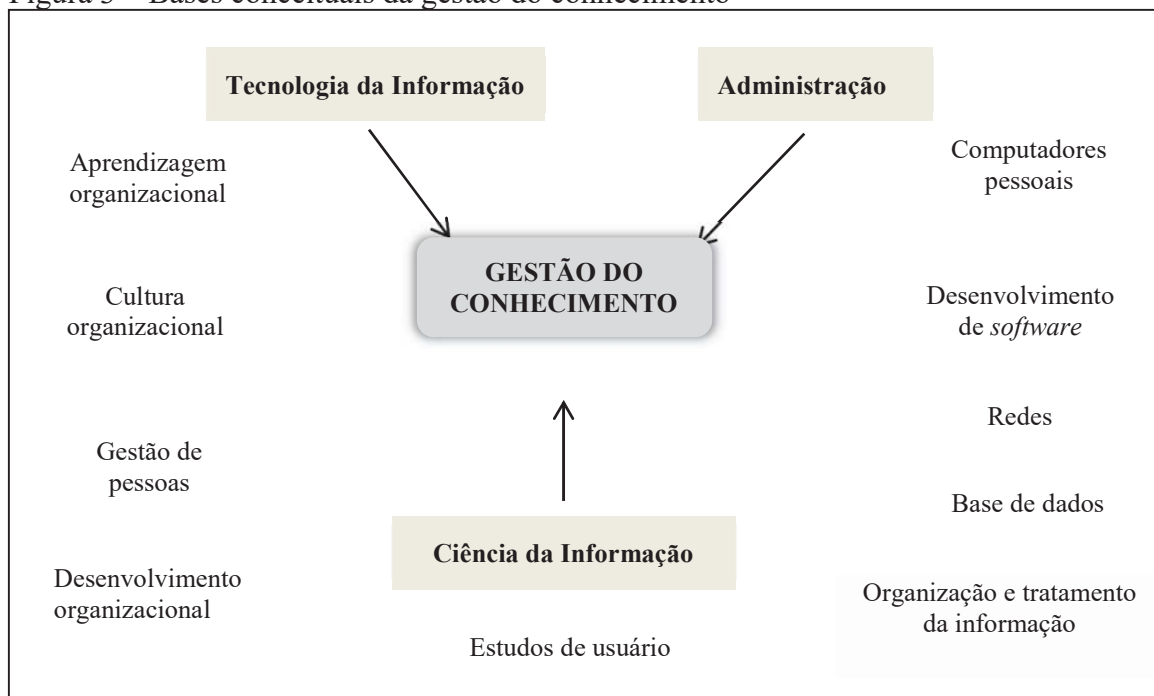
A gestão do conhecimento possui ainda variações semânticas das quais derivam críticas ao seu uso, em especial por ser confundido com gestão da informação (ZABOT; SILVA, 2002; ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007; FELL; RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA, 2008, ARAUJO; MOTTIN; REZENDE, 2013; BEZERRA; GUIMARÃES, 2014; BENTO DE SÁ et al., 2013). No entanto, isto não se confirma, uma vez que nem todas as iniciativas de gestão do conhecimento envolvem tecnologia (ALVARENGA NETO, 2007).

Para Duarte (2011) e Barbosa (2008), a gestão do conhecimento e a gestão da informação são “constelação de termos relacionados”, complementares e indissociados uma vez que a gestão da informação estuda os processos informacionais, de modo que a informação é organizada, armazenada, recuperada e utilizada para a tomada de decisões e para a construção do conhecimento, e este depende da informação para ser construído.

Mota e Targino (2013) afirmam que a gestão do conhecimento é uma área da Administração responsável por mapear o conhecimento individual em potencial e estudar os meios de sua explicitação sob a forma de recurso intangível. Este é passível de consulta em qualquer momento, mas depende de sua gestão/forma de armazenamento com vistas a tornar-se amplo, complexo e interdisciplinar.

A gestão do conhecimento recebeu contribuições de vários campos do conhecimento, constituindo seus fundamentos ou pilares conceituais a partir da Administração, da Tecnologia da Informação e da Ciência da Informação, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 – Bases conceituais da gestão do conhecimento



Fonte: Barbosa e Paim (2003, p.16)

Enquanto o domínio multidisciplinar caracteriza-se por diversas escolas de pensamento, Verkasalo e Lappalainen (1998 apud ARAÚJO; MOTTIN; REZENDE, 2013) sugerem que as abordagens ou perspectivas da gestão do conhecimento podem ser agrupadas em três grandes escolas, as quais são:

- i) **Escola da criação do conhecimento** (*knowledge creation*), tendo em Nonaka e Takeuchi (1997) seus principais expoentes e focalizando mais intensamente os mecanismos de criação de novos conhecimentos;
- ii) **Escola das competências essenciais** (*core competence*), com a contribuição de Leonard-Barton (1990), tendo um foco mais voltado em desenvolver os recursos e o aprendizado coletivo que diferenciam a organização;
- iii) **Escola das bases de conhecimentos** (*knowledge base*), com inúmeros autores envolvidos, relacionada ao emprego de tecnologias como a inteligência artificial e sistemas especialistas em bases de conhecimentos.

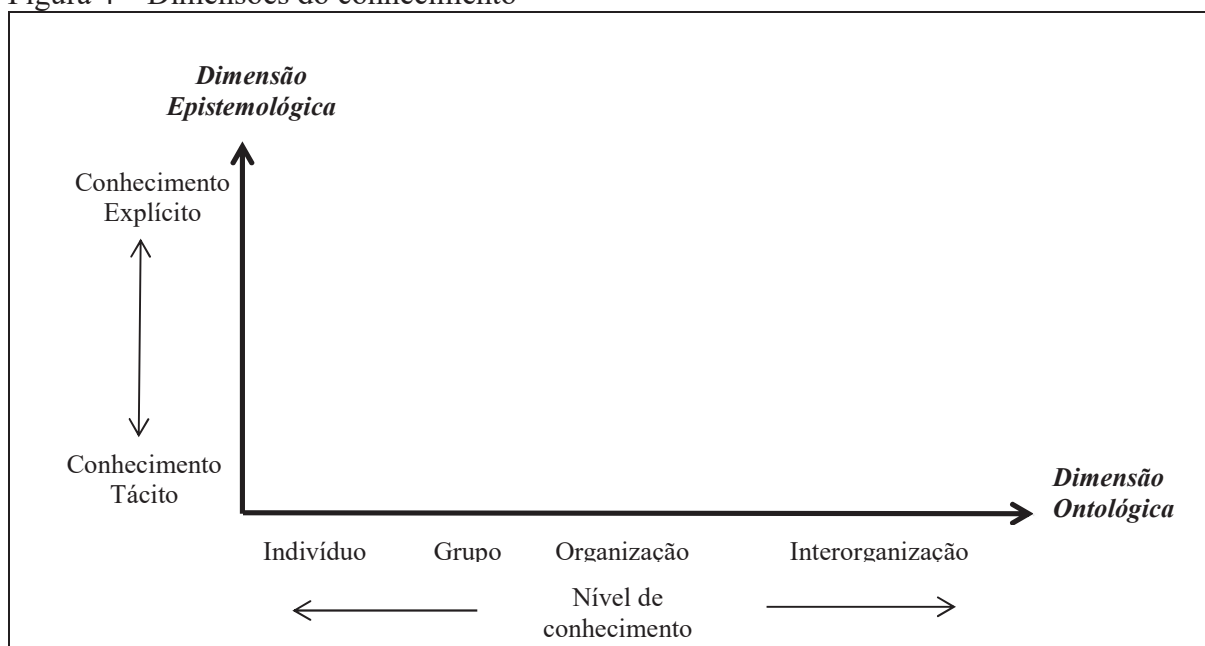
No entendimento dos autores pertencentes a essas três escolas, aquela com mais proximidade ou adequação com a gestão do conhecimento é a escola da criação do conhecimento. Nela, a gestão do conhecimento configura-se como um processo no qual os diferentes modos de conversão do conhecimento requerem criatividade e disseminação de experiências, vivências e conteúdos que, pelos espaços sociais onde são alocados, produzem novos conhecimentos e geram significativa inovação para ser comercializada pelas empresas.

Para Davenport e Prusak (1999), os projetos de GC possuem três intenções: (i) tornar o conhecimento mais visível e descrever como é aplicado nas organizações; (ii) desenvolver uma cultura que estimule o compartilhamento de conhecimentos e a ação proativa de procura e reutilização do conhecimento; e (iii) construir a infraestrutura do conhecimento, não só com sistemas e tecnologias, mas, também, na formação de uma rede de conexões entre as pessoas, encorajando-as e dando-lhes espaço, tempo e ferramentas para que colaborem e compartilhem experiências, informações e conhecimentos

No campo de teoria organizacional, a gestão do conhecimento refere-se à aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento (GONZALEZ; MARTINS, 2017), o que provoca questionamentos sobre sua eficácia em organizações formatadas para a gestão clássica de recursos tradicionais (terra, capital, trabalho). Por gestão clássica de recursos entende-se a utilização dos fatores tradicionais de produção por meio de um conjunto de técnicas e ferramentas que visam à eficácia. A ênfase recai aos aspectos operacionais e tecnológicos dos processos, somente posteriormente os bens intangíveis, como o conhecimento organizacional, passaram a ser considerados (CRUZ; NAGANO, 2008; BEHR; NASCIMENTO; 2008; FELL; RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA, 2008), impondo desafios aos gestores com vistas a revisão de práticas e processos.

A gestão do conhecimento diz respeito a eficácia organizacional, pelo uso de elementos contidos no comportamento individual e grupal, nas tecnologias da informação e na estrutura da organização (BENTO DE SÁ, et al, 2013). Ainda, para Nonaka e Tacheuchi (1997), a gestão do conhecimento está pautada na capacidade da organização desenvolver capacidades dinâmicas que resultem constantemente em novos produtos, processos, tecnologias, mercados e práticas organizacionais com o propósito de gerar diferenciais competitivos (CHAUVET, 2003). Por isso, afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento possui duas dimensões de análise, sendo uma epistemológica e outra ontológica, como representado na Figura 4. A dimensão epistemológica divide o conhecimento entre tácito e explícito; a dimensão ontológica diz que a criação do conhecimento só é realizada por indivíduos, o que a organização faz é apoiar os indivíduos e proporcionar contextos para tal criação e disseminação.

Figura 4 – Dimensões do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Conforme Cruz e Nagano (2008), a gestão do conhecimento tem por objetivo criar, disseminar, armazenar e incorporar o conhecimento organizacional às rotinas por meio da competência dos trabalhadores em compreender dados e informações (CRUZ; NAGANO, 2008). Tal entendimento conduz o debate à gestão da informação, que Miranda (2004) procura distinguir de gestão do conhecimento por meio das seguintes características:

- focaliza a captura de informação tácita e sua transformação em explícita;
- obtém informação de uma fonte e promove sua reutilização em novas situações;
- enfatiza o armazenamento, controle e acesso distribuído da informação – foco no usuário final;
- prioriza colaboração e compartilhamento;
- proporciona a definição pelo usuário final da inter-relação informação *versus* demandas;
- emprega recursos tecnológicos na apreensão de novos conhecimentos;
- agrega valor para o crescimento, inovação e alavancagem;
- busca a produtividade pela inovação;
- atende a mudanças radicais e descontínuas;
- utiliza precognição e adaptação para alcançar os objetivos empresariais.



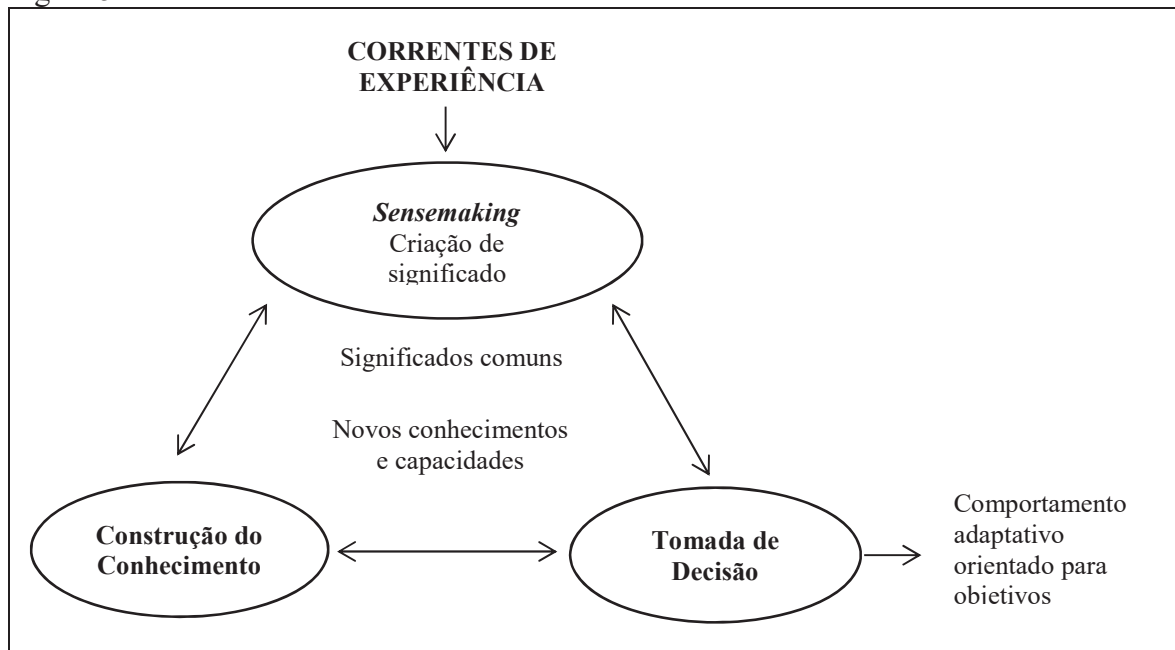
De Long e Seeman (2000) destacam a existência de diferentes perspectivas a respeito da GC no contexto organizacional, como: (i) perspectiva estratégica: onde o conhecimento é visto como ativo intangível capaz de potencializar os objetivos estratégicos do negócio; (ii) perspectiva tático-gerencial: que destaca os conteúdos de conhecimento e como estes devem ser aplicados em situações práticas; (iii) perspectiva tecnológica: que considera a GC como resultado do uso das tecnologias da informação e da comunicação; e, por fim, (iv) perspectiva da gestão de mudanças, advogada pelos profissionais das áreas de recursos humanos, que prioriza inovações no contexto do trabalho, na estrutura e cultura organizacionais.

A gestão do conhecimento é compreendida por Oliveira et al. (2014), como uma forma de administração, compartilhamento e aproveitamento do conhecimento das pessoas na disseminação das melhores práticas para o crescimento da organização.

Alvarenga Neto (2005) propõe um modelo ou mapa conceitual formulado a partir de três concepções básicas, a saber: a) uma concepção estratégica da informação e do conhecimento, b) a introdução de tal estratégia nos níveis tático e operacional através das várias abordagens gerenciais e ferramentas orientadas para as questões da informação e do conhecimento nas organizações, e c) a criação de um espaço organizacional para o conhecimento, BA ou o contexto capacitante – que são as condições favoráveis que devem ser propiciadas pelas organizações para que as mesmas possam se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis.

Em sua proposição de modelo de gestão do conhecimento, Choo (2003) afirma que as organizações do conhecimento usam a informação para atuação em três arenas distintas e imbricadas: (i) *sensemaking* ou a construção do sentido, de forma que o objetivo imediato é permitir aos membros da organização a construção de um entendimento compartilhado do que é a organização e o que ela faz, que se realizará em três etapas respectivamente: necessidade de informação, busca de informação e uso da informação; (ii) criação do conhecimento – por meio da aprendizagem organizacional, as organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação com o propósito de gerar novo conhecimento, desenvolvendo assim, novas habilidades e capacidades, criando novos produtos e serviços, aperfeiçoando os antigos e melhorando os processos organizacionais; e, (iii) tomada de decisão – com base no princípio da racionalidade limitada, onde a empresa deve escolher a melhor opção entre todas as que se configuram e persegui-la com base na estratégia empresarial, como pode ser visualizado na Figura 5.

Figura 5 – O ciclo do conhecimento



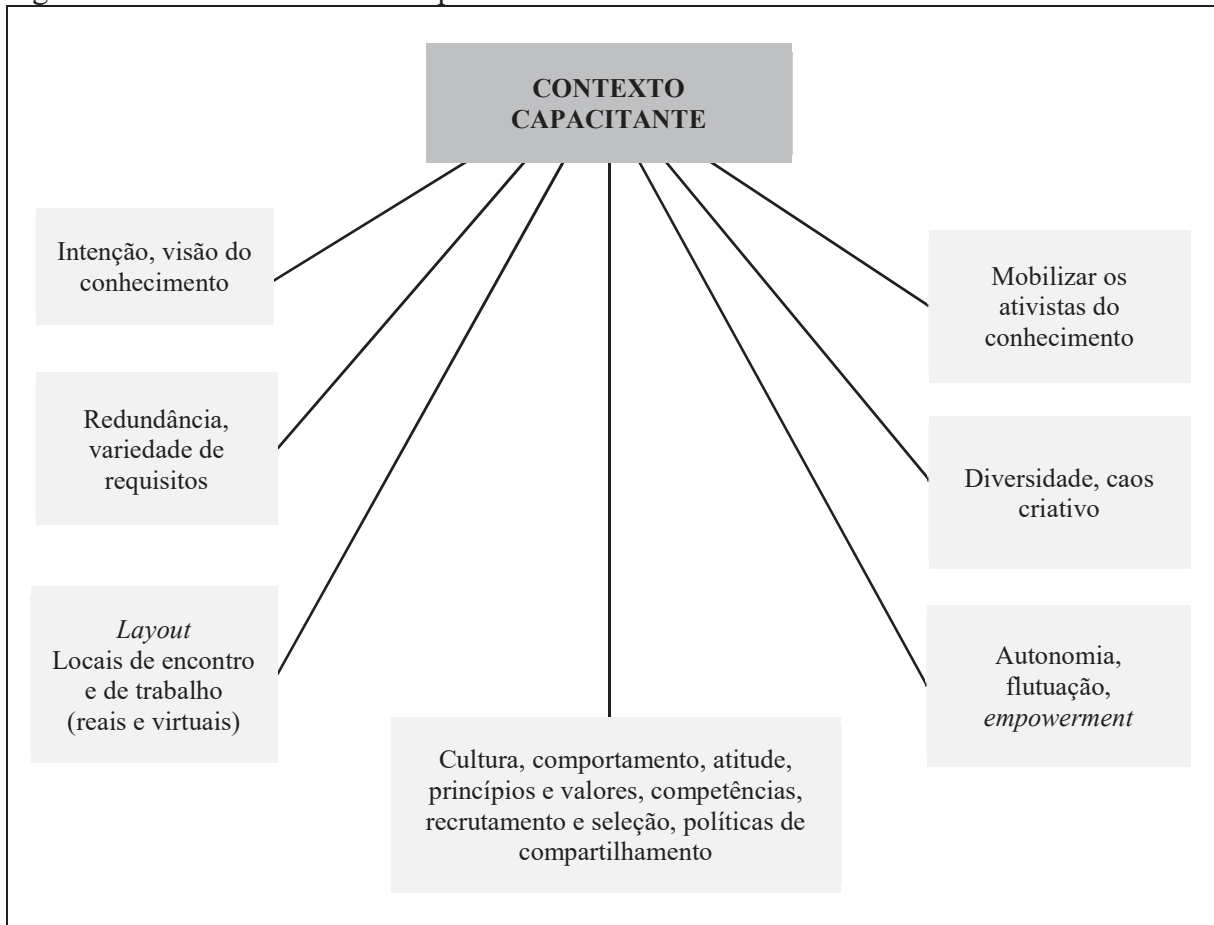
Fonte: Choo (2003, p. 48)

Para criar o conhecimento organizacional é fundamental a organização repensar seu papel no que tange às condições capacitadoras de criação do conhecimento. Estas condições estão abrigadas num BA, palavra japonesa expressa nos estudos desenvolvidos pelo grupo de pesquisa ao qual pertencem Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001). Estes autores identificaram cinco capacitores de conhecimento, os quais são: (i) visão do conhecimento, fornecendo um mapa mental do mundo em que os membros da organização vivem, devem viver e qual conhecimentos devem buscar e criar, (ii) gerenciar as conversas, objetivando confirmar a existência do conteúdo de conhecimentos ou a criação de novos, (iii) mobilizar os ativistas do conhecimento, (iv) criar o contexto adequado ou o lugar de criação do conhecimento, ou seja, o BA; (v) globalizar o conhecimento local, difundindo-o para toda organização.

Alvarenga Neto (2005) fez uma leitura dos estudos de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) e o traduziu no modelo de contexto capacitante apresentado na Figura 6.

Nonaka e Takeuchi (1997) de forma similar propõem cinco condições em nível organizacional que visam à promoção da espiral do conhecimento: a) intenção, intimamente relacionada com a essência da estratégia empresarial, b) autonomia, aumentando assim, as chances da introdução de oportunidades inesperadas e, concomitantemente, aumentando a automotivação para a criação de novo conhecimento, c) flutuação e caos criativo, como elementos estimuladores da interação entre a organização e o ambiente externo, d) redundância, tanto de informações quanto de formações, e) variedade de requisitos, colocando face a face a diversidade interna da organização e a complexidade do ambiente.

Figura 6 – Modelo de contexto capacitante



Fonte: Alvarenga Neto (2005, p. 367)

Nesta perspectiva, para Alvarenga Neto (2005), o conhecimento não pode ser gerenciado. Cabe à organização apenas promovê-lo ou estimulá-lo através da criação de contextos organizacionais favoráveis, o que torna crucial a compreensão da palavra gestão, pois se não se gerencia o conhecimento, de que forma as organizações podem “gerenciar” o conhecimento que as permeia, quando a palavra gestão, geralmente é compreendida enquanto controle? Talvez, a criação de um contexto favorável pela organização seja a resposta, pois é condição *sine qua non* para as atividades de Gestão do Conhecimento. Sua compreensão e criação pode propiciar a emergência das melhores informações e produzir conhecimentos úteis à organização. Empresas eficazes em seus projetos de gestão do conhecimento compreendem a necessidade de trabalhar não só a gestão da informação, mas também e principalmente a gestão das pessoas e dos talentos humanos, dentre outros aspectos.

Pereira (2002) propõe um modelo de ações baseada no conhecimento, partindo da proposta de arquitetura organizacional estruturada em quatro pilares, a saber: 1) estratégia, na qual o conhecimento é visto como competência essencial da organização; 2) estrutura, que

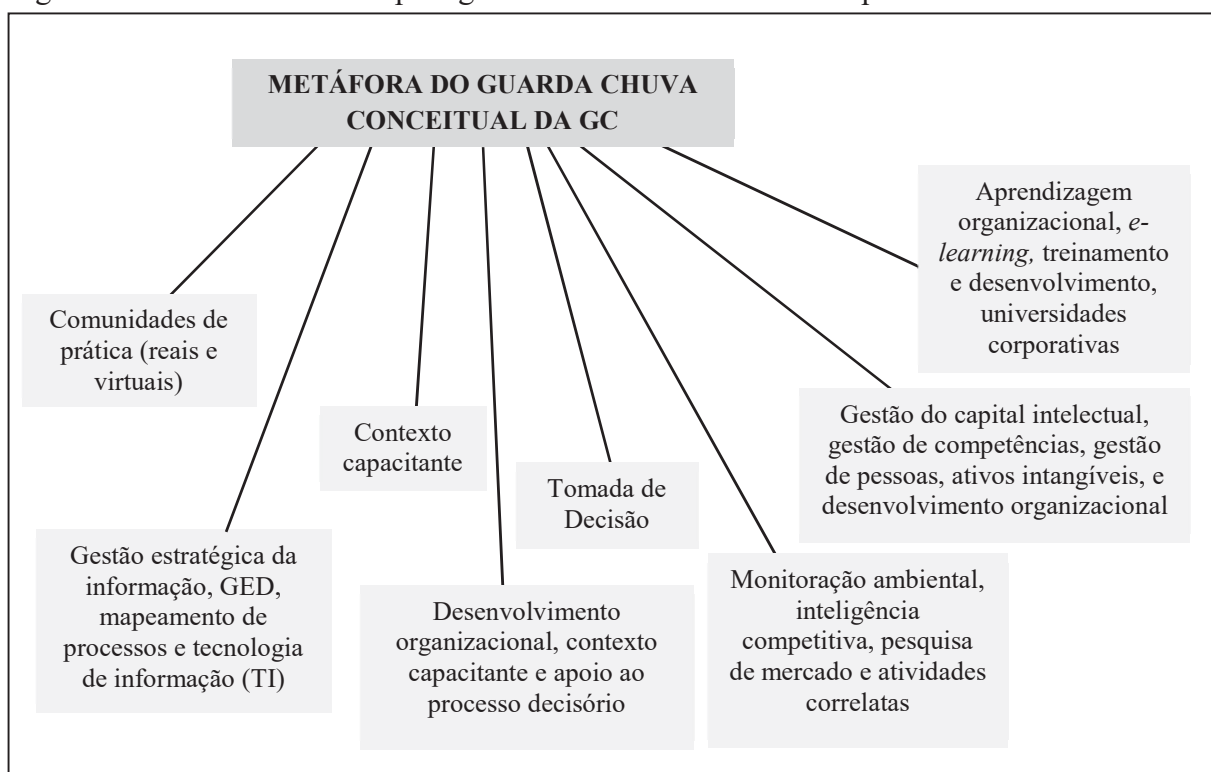
busca a flexibilidade para a criação e disseminação do conhecimento; 3) tecnologias e processos, onde se incluem as funções da gestão do conhecimento: validação, organização e armazenagem, compartilhamento, acesso e distribuição, aplicação e criação; e 4) pessoas. Para o autor, estas funções são operacionalizadas através de práticas de aprendizagem, de gestão do capital intelectual, de inteligência empresarial e outros, evidenciando a necessidade da visão sistêmica da gestão do conhecimento.

Para Alvarenga Neto (2005), é possível reunir os diferentes modelos conceituais identificados no mapeamento e convergir o entendimento para três pilares, como exposto a seguir:

- O modelo proposto por Choo (2003), sobre o uso estratégico da informação nas organizações do conhecimento, que abarca três arenas distintas e imbricadas: a construção de sentido, a criação do conhecimento e a tomada de decisão;
- O modelo de contexto capacitante sugerida por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), pressupõe o uso estratégico da informação e do conhecimento, considerando-se que a criação do conhecimento deve ocorrer num contexto capacitante, ou seja, num ambiente com condições favoráveis propiciadas pelas organizações para que a mesma possa sempre se utilizar da melhor informação e do melhor conhecimento disponíveis, proporcionando assim a promoção de atividades criadoras de conhecimento em nível organizacional;
- a metáfora do guarda-chuva conceitual da gestão do conhecimento proposto por Alvarenga Neto (2005), que compreende a junção de diversos temas, ideias, ferramentas e abordagens gerenciais, concomitantemente distintas e imbricadas das áreas de: a) gestão da informação e ciência da informação; b) gestão de recursos humanos, gestão de competências e gestão de talentos humanos; c) contabilidade e área financeira; d) inteligência empresarial e competitiva; e, e) criação do conhecimento e gestão da inovação.

Na proposição deste modelo, encontram-se relacionados conteúdos relativos à diferentes disciplinas da área de gestão, como a gestão estratégica da informação, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência competitiva, as comunidades de prática dentre outros, conforme pode ser visualizado na Figura 7.

Figura 7 – Modelo conceitual para gestão do conhecimento em empresas familiares



Fonte: Alvarenga Neto (2005, p. 366)

A gestão do conhecimento é uma área que envolve e incorpora diferentes abordagens teóricas comunicantes e que dialogam entre si. Seus temas podem ser estudados separadamente sem comprometer a visão do todo. A proposição de estudar a gestão do conhecimento implica em escolhas teóricas e metodológicas que representam uma visão paradigmática.

### 2.3.2 Gestão do conhecimento em empresa familiar

A gestão do conhecimento é conjunto de processos intrínsecos de personalidade, raciocínio, valores das pessoas e capacidade de agrega-los à organização (CHOO, 2003). A organização capaz de integrar eficientemente os processos de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisão pode ser considerada uma organização do conhecimento.

O argumento apresentado por Davenport e Prusak (1998) para sustentar tal assertiva é de que o conhecimento faz parte do desenvolvimento das empresas, tendo em vista que todas, independente do segmento de atuação e estratégia adotada, geram e utilizam conhecimentos nos seus processos produtivos, praticando a gestão do conhecimento, independentemente de saberem ou não disso, o que é corroborado por Terra (2001) e considerado válido por Frade e Araújo (2017) para as empresas familiares.

No entendimento de Leone (2005) e outros teóricos brasileiros, a gestão do conhecimento torna-se uma estratégia para sobrevivência da empresa familiar, a partir da tecnologia, aprendizado organizacional e criatividade, gerar, armazenar e compartilhar conhecimentos de valor para a empresa. Neste contexto, seu grande desafio é vencer as barreiras culturais, administrativas e estruturais, peculiares a empresas com estas características (LEONE, 2005).

Da mesma forma nas empresas familiares, como em organizações não familiares, a gestão do conhecimento objetiva agregar valor para a organização como um todo e não somente para os gestores (família) e seus diretores (pessoal de confiança). Na empresa familiar, este processo, muitas vezes, tende a ser dificultado devido às características culturais de sua gestão (FRADE; ARAUJO, 2017).

Para Freire et al. (2011), é necessário gerenciar características culturais organizacionais específicas, bem como sua estrutura e objetivos estratégicos, oferecendo um ambiente de trabalho favorável ao compartilhamento do conhecimento, o que exige, uma infraestrutura cultural, técnica e operacional. Além destas, empresas com características familiares tendem a apresentar ainda características específicas, como um comando único e centralizado, organização interna leal e dedicada e forte valorização da confiança mútua, com laços afetivos fortes que acabam influenciando os comportamentos tanto dos membros da família proprietária quanto de seus funcionários. Nestas empresas, a gestão do conhecimento pode ser dificultada por limitações como: a) os valores e as crenças da empresa familiar resistem à criação de uma nova visão; b) o conhecimento gerado internamente não é reconhecido como diferenciação de competitividade; e, c) devido a centralização, somente a alta gerência é considerada capaz de pensar, os demais colaboradores tendem a não ser aproveitados, pois para ser útil, o conhecimento deve ser distribuído na organização, só assim ele contribuirá para a melhoria do desempenho organizacional, agregando valor à empresa, como produto e como processo (BERNHOEFT; GALLO, 2003; FREIRE et al., 2011; MENEZES; OLAVE, 2016).

A partir dos estudos de Calvosa (2010), tendo como base o modelo de Nonaka e Takeushi (1997), a internalização é o aspecto de GC mais presente em organizações familiares. No cotidiano organizacional, é a realização do *learning by doing* (aprender fazendo), que ocorre quando um funcionário é admitido e colocado para aprender na prática, ao lado de outro funcionário mais antigo, com conhecimento da tarefa e que realiza a mesma função.

Ainda, segundo Calvosa (2010), no grupo estudado, não são identificados os mecanismos de socialização e externalização de conhecimento e a prática de combinação deste é ineficaz e esporádica, há indícios de que nessas organizações não há gestão do conhecimento,

e sim um fluxo contínuo de informação *top-down*, com muita perda entre os níveis hierárquicos e muita centralização no proprietário, reforçando assim, as características próprias das empresas familiares. Em estudo semelhante, Cruz, Nagano e Borges (2010) seguindo o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) identificaram, em pequenas organizações incubadas, que as práticas de gerenciamento do conhecimento mais utilizadas se referem a treinamentos, interações coletivas e virtuais, utilização de banco de dados e elaboração de relatórios.

Fraga et al. (2012) identificaram, em uma pequena empresa do setor de serviços, práticas consideradas compatíveis com a gestão do conhecimento, quais sejam: diretor porta aberta, motivação no ambiente de trabalho, interação entre os funcionários (“amigo oculto”), grupos de estudo, programa prata da casa (reconhecimento), padrinho do novato (orientador por determinado período de tempo), integração total (conhecimento de todas as áreas da empresa), indicação de novatos, registro de competências (avaliação de desempenho), plano anual de treinamento, avaliação semestral da eficácia de treinamentos realizados, auditoria interna, projetos inovadores (registro de inovações), ação social (voltado a comunidade local), planos semanais e estudo do erro, e, gestão da comunicação. Onde se constatou que essas práticas auxiliam no gerenciamento, criação, disseminação e registro do conhecimento existente na organização, o que contribui para um gerenciamento sustentável e criação de diferencial competitivo.

Apesar dos inúmeros benefícios da gestão do conhecimento dos quais as pequenas empresas e familiares poderiam se beneficiar, existem poucos estudos sobre essa temática. No entendimento de Davenport e Prusak (1998), as evidências empíricas revelam que todas as organizações geram e utilizam o conhecimento em seu processo produtivo, gerenciando-o independentemente de saberem ou não que o fazem, considerando-se que todas as atividades desenvolvidas pelas organizações podem ser consideradas práticas de gestão de conhecimento (EDVARDSSON; DURST, 2013).

Souza (2007) critica tal entendimento e afirma que as atividades que não são constituídas de processos sistematizados, não poderiam ser denominadas práticas de gestão do conhecimento, pois para este autor as práticas da gestão do conhecimento prescindem de processos sistematizados, portanto, formais e estruturados. Ramos e Helal (2010) identificaram que, na empresa familiar, tais práticas são a troca de conhecimento em reuniões, grupos de estudo, incentivo a inovação e disseminação do conhecimento via contato pessoal. Portanto, como pontuam Jóia e Oliveira (2007), as práticas da gestão do conhecimento na empresa familiar são mais personalizadas do que codificadas.

### 2.3.3 Processo de gestão de conhecimento

O processo de gestão do conhecimento, na visão de Gonzalez e Martins (2017) compõe-se de quatro etapas, sendo elas: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização, e constitui um modelo que envolve características organizacionais em sua constituição, dentre elas, a estrutura – tanto vertical quanto horizontal, a forma de associação, seja ela individual ou coletiva, o tipo de relacionamento que ocorre entre sistemático e *ad doc*, e a estratégia utilizada pela organização (reativa ou inovativa).

Na **etapa de aquisição**, caracterizada como uma etapa focada e oportunista, o processo intraorganizacional facilita a criação do conhecimento tácito em explícito partindo dos indivíduos e integrando-se ao nível organizacional. Parte-se da premissa de que a aquisição consiste na criação de conhecimento próprio da organização por meio dos processos de aprendizagem organizacional e também na aquisição de conhecimento externo. São abordados nesta etapa quatro grupos de referência, a saber, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Grupos de referência da etapa de aquisição do conhecimento

Aprendizagem	Responsável por dois conjuntos de atividades organizacionais: a rotina operacional que trata da funcionalidade da organização, e as capacidades dinâmicas que possibilitam a melhoria (modificação da rotina).
Cumulatividade	Depende da capacidade organizacional em absorver conhecimento.
Processo criativo	Inicia no momento em que um conhecimento é identificado como solução de um problema
Aquisição de conhecimento	Enfatiza o papel da transformação do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Gonzalez e Martins (2017)

A etapa do **armazenamento** caracteriza-se por ser uma etapa tanto privativa quanto pública e se refere ao processo de formação de memória organizacional, na qual o conhecimento é formalmente armazenado em sistemas físicos de memória e informalmente retido na forma de valores, normas, crenças, associadas à cultura e estrutura organizacional. A organização neste contexto passa a ter a conotação de repositório de conhecimento, caracterizado como local físico que sustenta a criação e desenvolvimento do conhecimento.

O armazenamento pode ser realizado de diferentes formas através dos indivíduos que constituem a organização, da cultura, do processo de transformação e da ecologia, que auxilia no processo de compartilhamento dentro da organização. Lin, (2007) e Alavi e Leidner (2001)



dão maior ênfase aos sistemas de TI, enquanto Rowley (2001), Thompson e Walsham (2004), Huysman e Wulf (2006) conferem importância à TI na fase de retenção do conhecimento.

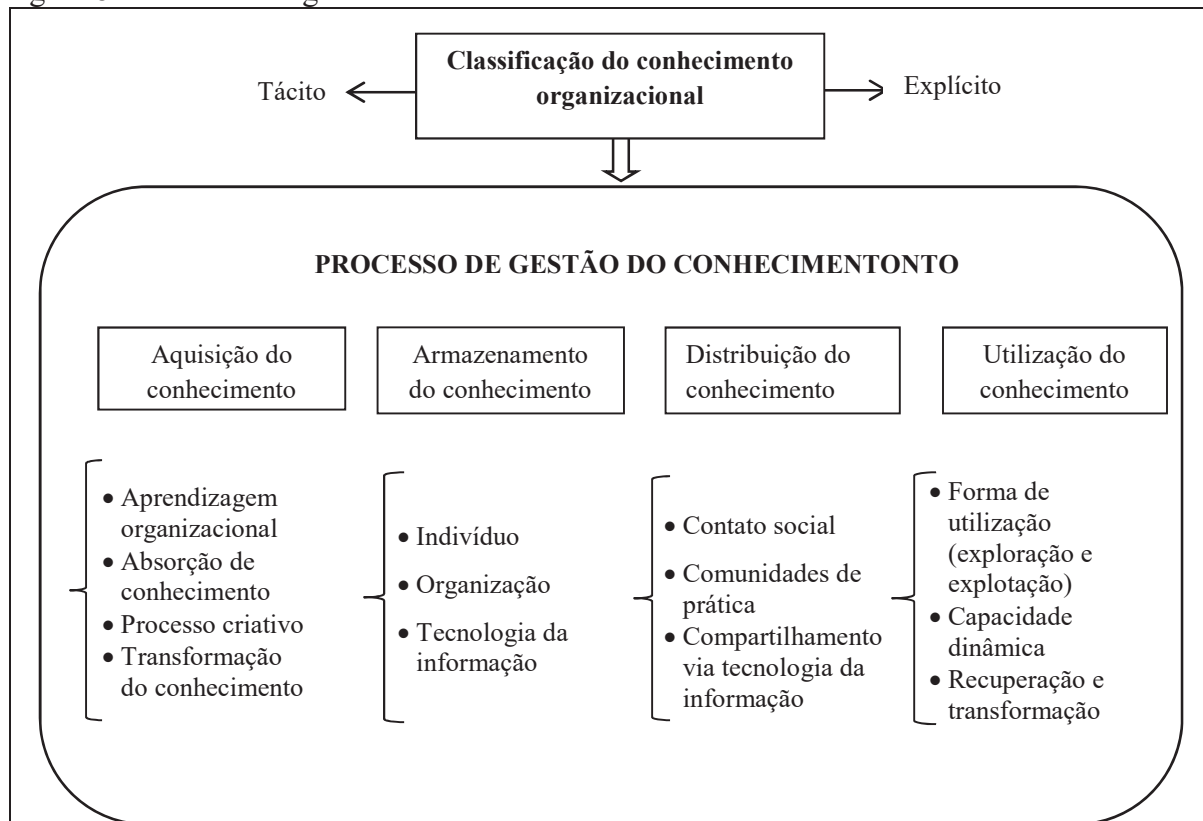
Na **etapa de distribuição**, caracterizada como prescritiva e adaptativa, ocorre o processo em que novas informações de diferentes origens são compartilhadas, levando eventualmente a criação de novo conhecimento. Destaca-se nesta fase a necessidade da organização criar um ambiente de compartilhamento do conhecimento, para garantir que o fluxo do conhecimento habilite o processo de aprendizagem entre os indivíduos, resultando assim, em melhoria de desempenho. A transferência de conhecimento, considerando seu estado tácito e explícito, é descrita por Levie e Prietula (2012) de quatro maneiras: i) a autoaprendizagem, onde o conhecimento é adquirido por meio de relatórios e manuais; ii) trocas no convívio social dos indivíduos; iii) trocas de conhecimento específico de um grupo (comunidades de prática) e entre organizações. Portanto, o processo de distribuição do conhecimento ocorre tanto por meio da TI (conhecimento explícito), quanto por meio das rotinas organizacionais que possibilitam o contato direto entre os indivíduos, disseminando assim, a parcela tácita e implícita do conhecimento.

O processo de **utilização** associa-se com a habilidade dos indivíduos de uma organização em localizar, acessar e utilizar uma informação ou conhecimento armazenados nos sistemas de memória formal e informal da organização. Em sua aplicação o conhecimento deve ser utilizado como base para o desenvolvimento de novos conhecimentos, assumindo assim um caráter explorativo ao ser utilizado para a tomada de decisões ou melhorias, ou explorativo<sup>2</sup>, quando a base de conhecimento é utilizada como conhecimento primário para a criação de novos conhecimentos. Para Maginier-Watanable e Senno (2008), as formas de utilização estão relacionadas à estratégia (reativa ou inovativa) escolhida pela empresa.

O processo de aplicação ou utilização pode apresentar-se ainda em dois níveis, o primeiro, automático, no qual a recuperação da informação é realizada por meio da rotina, utilizando-se procedimentos, estrutura e compartilhando cultura, e, segundo, controlado, no qual a recuperação é realizada por meio de mudanças nas vias de retenção (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

Na Figura 8 são apresentadas as quatro fases do processo de gestão do conhecimento segundo entendimento de Gonzalez e Martins (2017).

Figura 8 – Processo de gestão do conhecimento



Fonte: Gonzalez e Martins (2017, p. 3)

As quatro etapas do processo de gestão do conhecimento descritas possibilitam à organização criar, reter, disseminar e reutilizar o conhecimento ao tratá-lo como um ativo que pode gerar vantagem competitiva. Estes podem estar estruturados ou não na organização e as ações organizacionais que representam os objetivos centrais de cada fase estão descritas no Quadro 2.

O estudo destas quatro etapas do processo de gestão do conhecimento por meio das quatro etapas que formam o modelo proposto por Gonzalez e Martins (2017), contribui para afirmar que as empresas podem criar, reter, disseminar e reutilizar o conhecimento organizacional, tornando-o um ativo gerador de vantagem competitiva.

Quadro 2 – Fases do processo de gestão do conhecimento e ações organizacionais

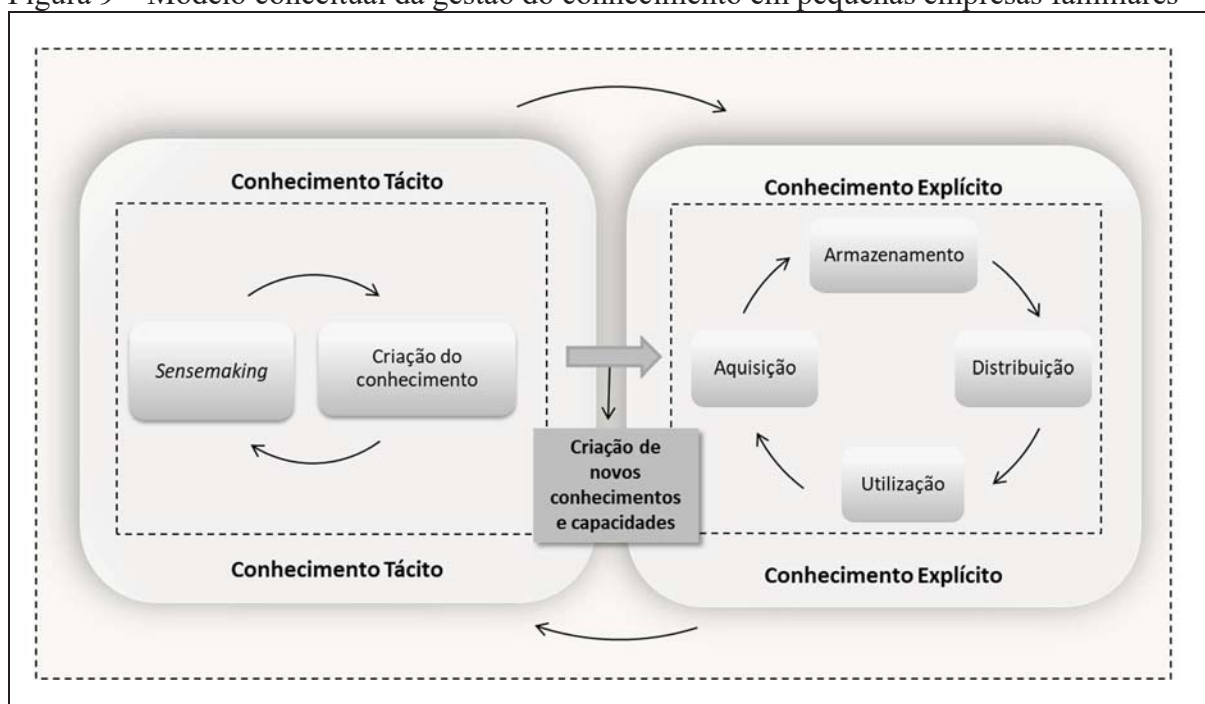
Fase	Objetivos centrais	Ações organizacionais
Aquisição	Criar conhecimentos a partir das competências individuais. Ter capacidade de absorver conhecimentos de sua base de conhecimentos primários, na perspectiva de aprendizagem. Adquirir novos conhecimento por meio do processo de transformação de conhecimento explícito para tácito.	Capa citação dos indivíduos; Incentivo ao processo de tentativa e erro; Desenvolvimento de uma cultura voltada à aprendizagem; Contratação e parceria com outras firmas; Contratação de novos funcionários que representam novos conhecimentos; Aquisição de patentes.
Armazenamento	Reter conhecimentos gerado pelos funcionários e socializado nos grupos de trabalho, formando a memória organizacional. Processo de explicitação do conhecimento tácito. Desenvolvimento de cultura e estrutura organizacionais que representam a rotina da empresa.	Identificação e cadastramento das melhores práticas e lições aprendidas; transformação de conhecimento adquirido em procedimentos e regras; retenção de indivíduos (repositório de conhecimento tácito); desenvolvimento da cultura organizacional que represente valores e crenças; utilização da TI como ferramenta de auxílio à retenção do conhecimento e formação da memória organizacional.
Distribuição	Disseminar conhecimentos por meio do contínuo contato social; e de grupos especializados que compartilhem uma linguagem e objetivos numa abordagem de comunidades de prática. Utilização de TI como facilitador do processo de disseminação.	Divulgação aos funcionários da base de conhecimentos retida; realização de atividades coletivas e espaço para constituição de comunidades de prática; utilização da TI como ferramenta de auxílio na distribuição do conhecimento organizacional.
Utilização	O conhecimento da firma sendo explotado (forma reativa) ou explorado (forma inovativa); utilização do conhecimento para reconstruir rotinas e competências. Recuperação e transformação do conhecimento adquirido ampliando a base de conhecimento organizacional.	Criação de equipes de resolução de problemas; desenvolvimento de atividades de aperfeiçoamento de produtos/processos ou mudança na rotinas e procedimentos; utilização de procedimentos e instruções que incorporem as melhores práticas e lições aprendidas.

Fonte: Adaptado de Gonzalez e Martins (2017, p. 14)

Com base neste modelo conceitual se propõe o estudo da gestão do conhecimento nas pequenas empresas familiares, uma vez que se infere que mesmo não possuindo um processo estruturado, a gestão do conhecimento pode estar enraizada na própria conduta e no contexto organizacional.

Na Figura 9 é apresentado o modelo conceitual da gestão do conhecimento em pequenas empresas familiares proposto. Sua elaboração contém a contribuição dos fundamentos teóricos de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), Choo (2003) e Gonzalez e Martins (2017).

Figura 9 – Modelo conceitual da gestão do conhecimento em pequenas empresas familiares



Fonte: Estruturado pela autora com base em von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), Choo (2003) e Gonzalez e Martins (2017).

O modelo conceitual proposto tem como pano de fundo o contexto capacitante. Conforme Menezes e Olave (2016), ele está presente na maioria das pequenas empresas familiares e, pela gestão se realizar em sistemas fracamente estruturados, tem potencial para transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Este processo de transformação ocorre a partir da construção do sentido e criação dos conhecimentos organizacionais, proposto por Choo (2003), e sua formalização se dá pelos processos de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização proposto por Gonzalez e Martins (2017).

Compreende-se que o conhecimento é um ativo que a organização desenvolve com o passar do tempo por meio da ação organizada de seus indivíduos num contexto capacitante (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001), que permeia a organização e lhe possibilita o desenvolvimento de ações de melhoria e inovação continuamente.

Nesta perspectiva, a proposição deste modelo conceitual objetiva realizar aprofundamento da teoria acerca do tema gestão do conhecimento no contexto das pequenas empresas familiares, considerando-se suas peculiaridades e especificidades, as quais estão relacionadas a características como porte (pequena empresa) e tipo de empresa ou configuração organizacional (empresa familiar).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa empírica, iniciando-se pelo delineamento da pesquisa, apresentação dos casos e critérios de seleção e, na sequência os procedimentos adotados para coleta e análise dos dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à natureza da presente pesquisa, caracteriza-se como aplicada, pois se fundamenta pela motivação de geração de conhecimentos, dirigidos à resolução de problemas, imediatos ou não, tendo, portanto, finalidade prática (VERGARA, 2012).

A presente pesquisa foi desenvolvida no nível descritivo (GIL, 2016; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007), cujo objetivo limita-se a descrever o fenômeno observado nos casos, destacando sobretudo questões de contexto da pequena empresa familiar brasileira, a relação, natureza e características do fenômeno organizacional “processo de gestão do conhecimento”. As relações entre categorias analíticas foram realizadas à luz das recomendações de Triviños (1987).

No entendimento de Vergara (2012), a pesquisa desenvolvida no nível descritivo permite identificar as características de determinada população e o estabelecimento de relações entre variáveis, além de, de forma secundária e indireta, contribuir, pelo menos com evidências empíricas, para a formação de teorias em etapas subsequentes da pesquisa.

Diante das diversas opções de abordagens do problema de pesquisa, este estudo se caracteriza por ser essencialmente qualitativo, caracterizando-se pela preocupação na compreensão e no aprofundamento dos conteúdos ao considerar o significado atribuído aos sujeitos da pesquisa, permitindo, a descrição da complexidade das hipóteses, a análise da interação entre as variáveis, a compreensão e classificação dos processos dinâmicos vivenciados por determinado grupo social (OLIVEIRA, 1997). Tem, ainda, o ambiente natural como fonte direta de dados (a própria empresa e pessoas da empresa estudada) e o processo como foco principal da abordagem. Não objetiva enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados (GIL, 2016; YIN, 2016).

No que tange ao procedimento técnico, o método adotado é o estudo multicaso (YIN, 2016), cuja opção é decorrente da sua capacidade em responder as questões de pesquisa propostas para descrever “como” determinado fenômeno organizacional ocorre. Seu escopo caracteriza-se pela profundidade da investigação empírica (dentro do contexto real) sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2016). As respostas e dados obtidos no estudo de caso são baseadas nas percepções dos respondentes sobre os assuntos levantados, bem como fruto de observação e análise de documentos disponibilizados pela empresa participante, o que não permite generalizações conceituais, restringindo os resultados da pesquisa somente aos casos estudados. Nesta dissertação, justifica-se o uso do método de estudo de caso tendo em vista que procura-se compreender “como” ocorrem os processos de gestão do conhecimento nas pequenas empresas familiares. Nesta análise não há possibilidade de manipular ou controlar as variáveis estudadas e as considerações são extraídas de um contexto de vida real. Assim, no presente trabalho, a escolha pelo estudo de múltiplos casos se dá pela definição da questão de pesquisa, representada pela relação entre vários conceitos: pequena empresa, empresa familiar e gestão do conhecimento.

### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo de estudo é formado por 92 empresas integrantes da rede Unindústria, formalmente representada pela Associação Brasileira de Indústrias e Fornecedores (Unindústria), e que constam no Anexo A, as quais foram classificadas por tipo de propriedade Empresa Familiar (EF) e Empresa Não familiar (ENF) e porte.

O porte foi definido com base na Circular SUP/AOI Nº 01/2017 emitida pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a qual dispõe sobre a classificação de porte das empresas, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Classificação de porte de empresas

<b>Porte</b>	<b>ROB anual ou anualizado</b>
Microempresa	Até 360 mil
Pequena Empresa	De R\$ 360.000,01 até 4,8 milhões
Média Empresa I	De 4.800.000,01 até 90 milhões
Média Empresa II	De R\$ 90.000.000,01 até 300 milhões
Grande Empresa	Acima de R\$ 300.000.000,01

Fonte: Circular SUP/AOI Nº 43/2017-BNDES

Dentre as empresas familiares identificadas na Unindústria, 89% encontram-se na primeira geração de membros da família e 11% na segunda geração de membros da família. A idade média das empresas da associação é de 17 anos, e quando selecionadas somente as empresas familiares esta média chega aos 19 anos. Sendo que, entre as empresas familiares, o maior número de empresas possui entre 13 e 24 anos de fundação.

Ao classificá-las por porte e geração de membros da família na gestão, constatou-se que a maioria encontra-se na fase inicial de desenvolvimento. Há 14 empresas familiares com mais de 25 anos de fundação, com idade média de 38 anos de fundação, sendo 57% delas sendo geridas por membros da 2ª geração da família proprietária. A maioria das empresas familiares atua no segmento metalúrgico (41%), prestação de serviços (24%) e confecções (14%).

Destas empresas familiares foram selecionados três casos representativos, de acordo com os seguintes critérios:

- a) Ser um negócio familiar que tenha passado por pelo menos um processo sucessório;
- b) Tempo de fundação superior a 25 anos;
- c) Ser pequena empresa familiar, com faturamento entre R\$ 360 mil/ano e R\$ 3,6 milhões/ano;
- d) Atuar no segmento metalmeccânico.

Tais critérios são fundamentais para ter qualidade dos dados e elementos suficientes para identificar as formas como os conhecimentos são processados e armazenados com vistas a serem consumidos para fins de gerar recursos e inovação à organização.

As pequenas empresas familiares participantes do estudo são membros da organização em rede Unindústria e já passaram por pelo menos um processo sucessório. Com idade de fundação acima de 40 anos (Quadro 3), elas foram fundadas num período em que o Brasil era governado sob o regime militar, o que pode ter influenciado na definição da área de atuação da metalurgia, considerando que o mercado demandava produtos nacionais para modernizar os sistemas produtivos em todos os segmentos de um país “em construção”.

Quanto ao porte, são empresas caracterizadas como pequenas empresas que ocupam 44 trabalhadores, contudo representam uma amplitude que vai de dois a 24 funcionários. O número de pessoas ocupadas está diretamente vinculado ao sistema de produção adotado, mas curiosamente inversamente vinculado à geração e tempo de fundação. Enquanto no Caso 3, os membros da terceira geração da família proprietária representam os gestores atuais, nos Casos 1 e 2, a gestão está sendo realizada por um membro da segunda geração.

Quadro 3 – Características das pequenas empresas familiares investigadas

Variáveis	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Fundação	1978	1975	1966
Tempo de fundação	40 anos	43 anos	52 anos
Processo sucessório	2ª geração (Fundador/pai – filho)	2ª geração (Fundador/pai – filho)	3ª geração Fundador/avô – neto)
Segmento de atuação	Metalmecânica	Metalmecânica	Metalmecânica
Número de funcionários	24	2	18
Sistema de produção	Sistema de produção em massa	Sistema de produção por projeto	Sistema de produção por projeto
Características do processo produtivo	Muitas atividades manuais, mas há etapas do processo com equipamentos de alta tecnologia e automatização do processo produtivo	Produção de acordo com a demanda dos clientes	Produção de acordo com a demanda dos clientes

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao processo sucessório, se observa que a transição de gerações está vinculada ao fator hereditário e os valores impressos nas práticas de gestão estão igualmente vinculados à figura do fundador. Há evidências de elementos culturais da origem e história da família fundadora nas diferentes práticas de gestão, cujas ações praticadas pelos membros da família sempre são vinculadas à “reputação” da empresa, um tipo de capital social familiar (ROSCOE; VIEIRA; GRZYBOVSKI, 2015) que se reproduz em cada transição geracional de forma que conteúdos apreendidos pela primeira geração são recuperados, revisados e/ou transformados pelos membros das gerações seguintes. Tais elementos da transgeracionalidade do conhecimento foram descritos por Roscoe, Vieira e Grzybovski (2015) e são compreendidos como resultado das “ligações familiares” observadas nas famílias proprietárias das empresas investigadas, tendo em vista que as suas tradições, os valores “alimentam” e determinam quais são as prioridades da empresa e, estas prioridades, por conseguinte, derivam uma fonte comum (a família) e de forma considera “natural” (transgeracionalidade dos conhecimentos), como descrita por Grzybovski (2007).

Nas empresas estudadas, percebe-se a existência de interesse das gerações da família em dar “continuidade” ao negócio, o qual agora, na segunda/terceira geração configura-se como sendo “negócio da família” (*family business*) e gera sentimento de identidade. As evidências para esta afirmação encontram-se na presença ostensiva dos membros da família na gestão.



Todos os sucessores iniciaram sua vida profissional na empresa da família e permanecem na mesma até os dias atuais. No Caso 1, por exemplo, o sucessor possui formação universitária em nível de graduação na mesma área de atuação da empresa, o que garantiu à empresa o nível de modernização necessário para explicar sua longevidade (40 anos, terceira geração).

As questões relativas à longevidade são explicadas também pelo nível de profissionalização da gestão, a qual tem poder explicativo de minimizar a subjetividade e informalidade comum à gestão de empresas familiares. Profissionalizar a gestão da empresa familiar diminui o risco de conflitos de interesse entre outros membros da família empresária, bem como reduz a interferência das questões emocionais nas decisões empresariais relativas à investimentos e modernização da estrutura alternativamente à distribuição dos lucros e/ou resultados patrimoniais (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREAY, 2009).

Outra especificidade observada nas pequenas empresas familiares investigadas foi a transgeracionalidade ocorrer de forma vertical, de pai para filho e de filho para neto e todos do gênero masculino. Uma explicação está no ramo de atividade (metalmecânica) e outra no tamanho da família proprietária atual, sendo que no Caso 1 e 2, só há um filho herdeiro e, no Caso 3, há um casal de filhos, mas o sucessor é homem.

Os três casos selecionados, cujas diferenças e semelhanças estão sintetizadas no Quadro 4, configuram-se como pequenas empresas familiares por atenderem aos indicadores apontados por Leone (2005), os quais são: (a) os sucessores são membros da família do fundador; (b) há presença de outros familiares na gestão; (c) os valores institucionais foram observados concomitantes aos valores da família; (d) a sucessão é marcada pela hereditariedade.

Os três casos selecionados para o estudo foram fundados na década de 1960 e 1970 e caracterizam-se, com base no modelo de Gersick et al. (1997) como empresas familiares do tipo proprietário controlador, no qual já ocorreu a transição geracional, mas o controle continua sendo de apenas uma família. Por conseguinte, os conflitos transgeracionais tem menos propensão de ocorrerem e o trabalho conjunto oferece aos *stakeholders* a impressão de solidez organizacional.

Quadro 4 – Características de família, propriedade e gestão, por empresa

Variáveis	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Fundação	1978	1975	1966
Tempo de fundação	40 anos	43 anos	52 anos
	2ª geração.	2ª geração.	3ª geração.
Transição geracional	Consolidada na faixa etária dos 60 anos da geração anterior, no entanto, há a presença ostensiva do pai e da mãe no cotidiano da empresa.	Consolidada na faixa etária dos 60 anos da geração anterior.	Consolidada na faixa etária dos 60 anos da geração anterior, no entanto, há o acompanhamento do pai no cotidiano da organização.
Tipo de empresa familiar	Proprietário controlador.	Proprietário controlador.	Proprietário controlador.
Controle	Centralizado.	Centralizado.	Centralizado.
	Fase de expansão e formalização dos processos.	Maturidade.	Maturidade.
Gestão e estrutura	Estrutura fica cada vez mais funcional; Desenvolvimento de produtos e linhas de negócios múltiplos.	Rotinas organizacionais bem estabelecidas; Estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência; Base de clientes estável indicando modesto crescimento.	Rotinas organizacionais bem estabelecidas; Estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência; Base de clientes estável indicando modesto crescimento.
	Trabalho conjunto O “bastão” da gestão foi passado para o filho, mas os pais (fundadores) permanecem acompanhando os passos do sucessor (filho).	Passagem do bastão; Processo de passagem consolidado.	Trabalho conjunto, o “bastão” da gestão foi passado para o neto, mas o filho (pai) permanece acompanhando os passos do seu próprio filho (neto).
Família	Geração mais velha com 60 anos ou mais.	Geração mais velha com 60 anos ou mais.	Geração mais velha com 60 anos ou mais.
	Geração mais jovem entre 20 e 45 anos.	Geração mais jovem entre 20 e 45 anos.	Geração mais jovem entre 20 e 45 anos.

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos participantes da pesquisa foram os empresários que se identificarem como “responsáveis” pela empresa no primeiro contato realizado por telefone, com vistas ao agendamento de um encontro presencial. Conforme consta na Tabela 2, quatro empresários foram formalmente entrevistados no período de janeiro a abril de 2018.

Tabela 2 – Caracterização dos sujeitos participantes da pesquisa

<b>Empresa pesquisada</b>	<b>Participante</b>	<b>Relação de parentesco com o fundador</b>	<b>Geração a que pertence</b>	<b>Cargo que ocupa atualmente</b>	<b>Estágio do processo sucessório</b>
Empresa 1	Entrevistado 1	Filho	2ª geração	Diretor/gestor	2ª geração Em fase final de consolidação
Empresa 2	Entrevistado 2	Filho	2ª geração	Diretor	2ª geração Processo consolidado
Empresa 3	Entrevistado 3	Filho	2ª geração	Gestor afastado das atividades	3ª geração Processo consolidado
	Entrevistado 4	Sem vínculo familiar	Não familiar	Administrador	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Também foram considerados sujeitos informantes os membros da família proprietária e os funcionários, os quais encontravam-se presente no local da entrevista, no momento em que o empresário estava sendo entrevistado. Em algumas ocasiões, a entrevista foi interrompida por pai/mãe/funcionário e, na medida do possível, as conversas/diálogos entre eles produziram dados relevantes para a compressão do processo de gestão do conhecimento.

No processo de coleta dos dados, foram seguidas todas as recomendações do Comitê de Ética em Pesquisa, conforme consta no Parecer Consubstanciado apresentado no Anexo B.

### 3.4 COLETA DE DADOS

O estudo foi desenvolvido em duas fases distintas, sendo a fase exploratória caracterizada pelo levantamento do número de pequenas empresas familiares existentes no universo de pesquisa supracitado e seleção dos casos a serem estudados. A segunda fase foi caracterizada pelo estudo dos casos. A seguir ambas as fases estão descritas.

### **Fase I – Levantamento das pequenas empresas familiares**

O primeiro passo para realizar o levantamento foi realizar (contato com a Associação Brasileira de Indústrias e Fornecedores – Unindústria) para levantamento das empresas participantes da associação. Uma vez de posse da listagem, inicia-se o processo de identificação da propriedade das empresas (EF - Empresa familiar; ENF- Empresa não familiar) e o porte (micro, pequena, média e grande).

Em ato contínuo, iniciou-se a seleção das empresas familiares relevantes para o estudo com base nos seguintes critérios:

- Tempo de existência: 25 anos ou mais;
- Porte: empresas com faturamento entre 360 mil/ano e 3,6 milhões/ano (pequeno porte);
- Segmento metalmeccânico.

Na sequência foi elaborada uma lista dos casos para serem estudados, sendo que os mesmos foram usados pela pesquisadora numa sequência lógica, prevendo a possibilidade de um dos empresários não aceitassem fazer parte da pesquisa.

### **Fase II – Estudo dos casos**

O processo de coleta de dados foi realizado utilizando-se diversas técnicas de coleta, como: **(a) entrevistas em profundidade** com os responsáveis pela gestão da empresa da família empresária; **(b) pesquisa documental**, a qual foi usada de forma limitada e de acordo com a disponibilização da empresa, como normas, regulamentos, procedimentos de rotina, arquivos e seus registros, anotações/controles manuais. Estes documentos foram fundamentais para confirmar dados coletados nas entrevistas, bem como para compreender os valores organizacionais numa perspectiva histórica, a dinâmica societária, os controles de gestão existentes e a forma de registros das ações gerenciais; **(c) observação não participante** do cotidiano da empresa em dias normais de trabalho com vistas a identificar as práticas de trabalho e os rituais no processo de tomada de decisão, especialmente no nível gerencial, bem como a forma como os demais membros (pai/mãe/esposa/parentes) da família empresária atuam (se atuam) na gestão dos negócios da família.

Os apontamentos foram realizados em “caderno de campo”, no qual anotaram-se as decisões tomadas, as iniciativas promovidas por cada um dos envolvidos na decisão/problema, as estratégias utilizadas no processo de comunicação e outros elementos considerados relevantes no estudo do processo de GC. Operacionalmente foram investigados os seguintes elementos, apresentados no protocolo para o estudo de caso (Apêndice A):

- Tipo de família e tipo de empresa familiar;
- *Design* da estrutura organizacional (arranjo estrutural, estrutura institucionalizada) em consonância com a dinâmica da família, níveis hierárquicos);
- Práticas de gestão equânimes entre níveis hierárquicos e a compreensão e a percepção e/ou aceitação do indivíduo completo como membro organizacional;
- Espaços organizacionais para as conversações;
- Conteúdos (métodos de gestão para a qualidade, *layout* físico);
- Processos de mudança, por meio dos programas de capacitação dos membros para agir e os reflexos na reengenharia dos produtos, processos operacionais e outros;
- Elementos culturais, como o conjunto de valores partilhados, normas, crenças, atitudes, papéis, suposições, comportamentos, bem como os valores do fundador comparativamente aos valores atuais.<sup>2</sup>

Os instrumentos adotados para a coleta dos dados estão descritos nos Apêndice B e C, o qual foi replicado igualmente em cada caso, bem como sumarizados no Quadro 5.

Quadro 5 – Instrumentos utilizados no processo de coleta de dados

Método	Fonte	Dados	Objetivos
Entrevista	Executivo principal	CENÁRIO DO NEGÓCIO E DA ORGANIZAÇÃO  Estratégias implementadas; Resultados organizacionais; Estrutura organizacional; Dinâmica dos processos.	Compreender o negócio, as estratégias e os processos de GC; Compreender a percepção dos participantes acerca da GC; Verificar estratégias e procedimentos de GC implantadas na organização.
	Gerentes, coordenadores, supervisores e analistas.		
Pesquisa documental	Documentos, relatórios, imagens, internet.	Estratégias / Políticas; Práticas e procedimentos; Resultados.	Verificar estratégias e procedimentos de gestão do conhecimento implementadas na organização.
Observação não participante	Todas as fontes.		Confirmação dos achados nas demais fontes.

Fonte: A autora.

<sup>2</sup> Elemento fundamental para investigar paralelamente ao ciclo de vida da empresa e a dinâmica da família, cujo objetivo é identificar em que momentos os valores do fundador sofreram alguma modificação.

Conforme orientação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Passo Fundo, na realização das entrevistas, os participantes receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice D), o qual foi lido em conjunto e instruídos a respeito do seu conteúdo. Após sua concordância verbal, os mesmos foram convidados a assiná-lo e reteram para si uma via com a assinatura da pesquisadora.

Neste estudo, conforme Quadro 6, estão sendo focalizados três níveis de análise, os quais são: sistema total, unidades intermediárias e indivíduo. No processo de coleta e análise dos dados foram incluídos os atributos do proprietário fundador, a influência do grupo familiar, as características organizacionais e os fornecedores de recursos críticos à organização empresarial. Ainda foram examinadas variáveis organizacionais e situacionais, como o envolvimento de outros parentes no negócio, considerando a família nuclear ampliada, as diferenças de gênero e as relações de poder numa perspectiva histórica com vistas a identificar os elementos que indicam a ocorrência de elementos intervenientes no processo de gestão do conhecimento.

Quadro 6 – Unidades de análise

Unidades de análise	Sistema total	Unidades intermediárias	Indivíduos
<b>Empresa como um todo</b>	Estrutura de propriedade e organizacional; Processos administrativos e operacionais; Cultura organizacional.	Processo de comunicação ou “rede de comunicação”; Normas e regulamentos; Rotinas de trabalho.	Espaços para questionamentos e compartilhamentos de ideias entre diferentes departamentos e setores, níveis hierárquicos.
<b>Família empresária</b>	Modelo de família; Dinâmica familiar; Amarras e laços, familiares/parentesco.	Interface com a empresa.	Desejos e sonhos profissionais; Visão sistêmica em relação à empresa da família.
<b>Alta e média gerência</b>	Rotinas de trabalho frente ao poder da família empresária.	Práticas gerenciais; <i>Layout</i> dos espaços físicos; Sistemas de comunicação.	Comportamento de trabalho e formas de comunicação com níveis hierárquicos inferiores.
<b>Funcionários</b>	Visão da função dos membros da família empresária.	Processo de socialização de novos membros na empresa.	Mecanismos ou metáforas de exercício de poder e dominação da família na empresa.

Fonte: A Autora

A unidade de análise principal é o processo de gestão do conhecimento, que mantém a interface com quatro outras unidades, a empresa como um todo, a família empresária, os membros da gerência e os funcionários da empresa não membros da família empresária.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O método de análise de conteúdo foi aplicado para a análise de mensagens coletadas por meio de entrevistas, enquanto que o método análise documental foi aplicado para a análise do conteúdo dos documentos. Ambos buscam “evidenciar indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem”, como recomendam Bardin (1977, p. 46) e Mozatto e Grzybovski (2011).

A análise dos dados de cada caso não foi realizada de forma comparativa. Sendo um método qualitativo, o estudo de casos múltiplos não leva somente a dados particulares (isto se dá apenas parcialmente), pois é possível encontrar pontos em comum com outros casos e contexto, o que permite a generalização às proposições teóricas. Para isso, é necessário tornar explícitos os elementos do processo de aprendizagem organizacional encontrados nos relatos, através de análises comparativas entre fatores internos das famílias empresárias e em oposição aos fatores internos das empresas familiares, em especial o tipo de conhecimento transmitido de uma geração para outra. Os elementos para essa análise foram os valores, os modelos de conduta, o comportamento dos diferentes gestores na gestão do mercado, do patrimônio e dos recursos econômicos.

Neste caso, trata-se de identificar relações, processos, vínculos de causalidade, contradições que conduzem o pesquisador a uma teorização dialética entre observação e conceitualização a partir do material coletado, analisado e interpretado a partir do sentido dado pelos sujeitos. No entanto, preserva-se a ordem cronológica dos acontecimentos para contextualizar, no eixo temporal, os elementos e processos que facilitam a geração de novos conhecimentos a partir dos conhecimentos apreendidos pela geração anterior de membros da família empresária.

Para tal, foram utilizadas as seguintes categorias de análise:

- **Aquisição:** caracteriza-se como uma etapa onde o processo intraorganizacional facilita a criação dos conhecimentos tácito e explícito partindo dos indivíduos e integrando-se ao nível organizacional. Nesta categoria são verificados: capacitação dos indivíduos; incentivo ao processo de tentativa e erro; desenvolvimento de uma cultura voltada à aprendizagem; contratação e parceria com outras firmas; contratação de novos funcionários que representam novos conhecimentos; e, aquisição de patentes;

- **Armazenamento:** etapa caracterizada por ser tanto privativa quanto pública, onde ocorre a formação da memória organizacional, na qual o conhecimento é formalmente armazenado em sistemas físicos de memória e informalmente retido na forma de valores, normas, crenças, associadas à cultura e estrutura organizacional. A organização neste contexto passa a ter a conotação de repositório de conhecimento. Nesta categoria verificam-se: identificação e cadastramento das melhores práticas; cadastramento das lições aprendidas; incorporação do conhecimento adquirido em procedimentos e regras da organização; retenção de indivíduos (repositório de conhecimento tácito); desenvolvimento de uma cultura organizacional que represente os valores e crenças da empresa; utilização do TI como ferramenta de auxílio à retenção do conhecimento e formação da memória organizacional;
- **Distribuição:** etapa caracterizada como prescritiva e adaptativa, onde ocorre o processo em que novas informações de diferentes origens são compartilhadas, levando eventualmente a criação de novo conhecimento. Nesta etapa foram verificados: divulgação aos funcionários da base de conhecimentos retida; desenvolvimento de trabalho em grupos; desenvolvimento de comunidades de prática – troca de conhecimento especializado; utilização de TI como ferramenta de auxílio na distribuição do conhecimento organizacional;
- **Utilização:** fase caracterizada pela habilidade dos indivíduos de uma organização em localizar, acessar e utilizar uma informação ou conhecimento armazenados nos sistemas de memória formal e informal da organização. Nesta etapa verificaram-se: criação de equipes de resolução de problemas; desenvolvimento de atividades de aperfeiçoamento de produtos e processos; mudanças nas rotinas e procedimentos da organização; utilização de procedimentos e instruções que incorporem as melhores práticas e lições aprendidas.

Após a realização do estudo de cada caso, fez-se a análise conjunta dos casos com vistas à generalização teórica dos resultados, conforme recomendam Minayo (2017) e Yin (2005).



## 4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

O presente capítulo tem como propósito apresentar individualmente cada um dos casos estudados, na primeira parte, no que se refere ao porte (pequena empresa) e ao tipo (empresa familiar). E, na segunda parte, o processo de gestão do conhecimento em suas quatro fases e a análise final por caso.

### 4.1 CASO 1

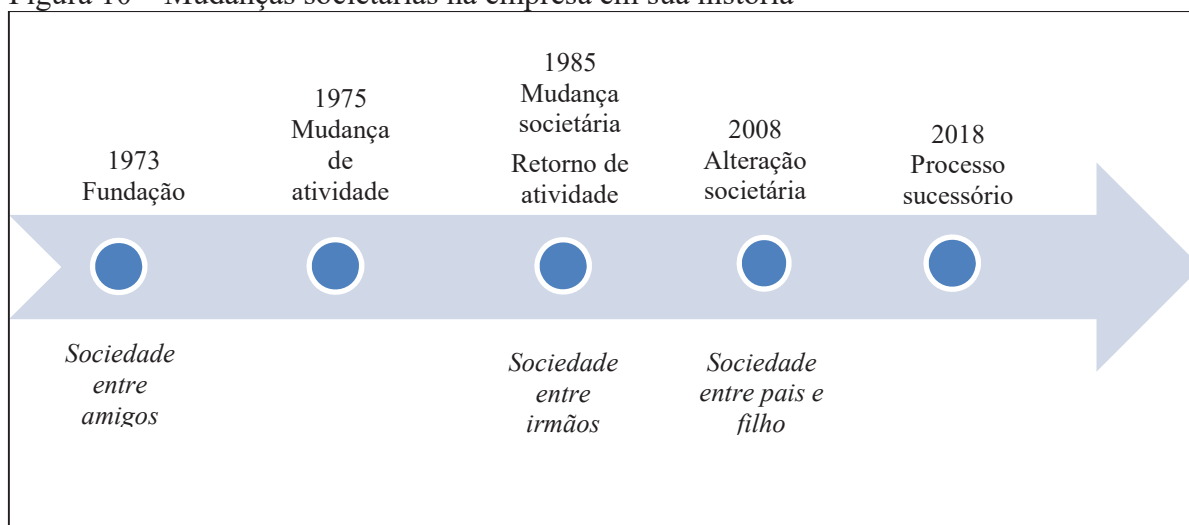
#### 4.1.1 A empresa e a família empresária

A empresa denominada Caso 1 foi fundada em 1973 por quatro sócios, os quais eram amigos e que se uniram com o fim de empreender com vistas a produzir produtos para atender uma necessidade da suinocultura. No ano de 1978, com a ocorrência da Peste Suína Africana (PSA), que perdurou até aproximadamente 1984, a empresa abandona a atividade e passa a produzir facas artesanais.

Dez anos depois, a empresa sofre uma reconfiguração societária, a qual passa a ser de propriedade de dois irmãos. Nova alteração societária só iria ocorrer em 2008, quando um dos irmãos se retira da sociedade. Nesse momento ingressam na sociedade empresarial a esposa e o filho do sócio remanescente, dando início à configuração de empresa familiar formada por pais e filhos, descrita por Gersick et al. (1997) como sendo o estágio “trabalho conjunto”. Neste estágio, afirmam os autores, a geração dos pais avança na direção dos 60 anos e a mais jovem está na faixa de 20 a 45 anos. O estágio seguinte a este descrito por Gersick et al. (1997) é denominado “passagem do bastão”, o qual configura o estágio atual na empresa representativa do Caso 1.

Na Figura 10 constam as mudanças societária vivenciada pela empresa numa linha do tempo transcorrido entre a sua fundação (1973), configurada como uma sociedade empresarial formada entre amigos sem vínculo de parentesco, e o estágio atual (2018), de consolidação do processo sucessório de pai para filho.

Figura 10 – Mudanças societárias na empresa em sua história



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em 45 anos de história a empresa vivenciou a primeira grande crise em 1975, dois anos após ser constituída. Tal superação foi marcada pela mudança de ramo e segmento de atuação, a empresa passou a atuar nos ramos de cutelaria (facas artesanais) e automotivo (proteção para motores de automóveis), período que perdurou por cerca de dez anos, retornando, então, para sua atividade inicial (suinocultura).

A segunda grande mudança pela qual a empresa passou ocorreu no ano de 1985, com a mudança societária, onde um dos sócios vendeu sua parte para um dos irmãos do sócio remanescente, iniciando assim a caracterização da empresa como empresa familiar (sociedade entre irmãos). Neste mesmo período, com a extinção da PSA a empresa retoma sua atividade inicial no ramo de suinocultura, mantendo paralelamente a produção das facas artesanais, mas em menor escala. Com a retomada ocorre o investimento na área produtiva da empresa, com a compra e modernização do maquinário utilizado em seu processo fabril.

Este quadro societário permanece inalterado até o ano de 2008, quando o sócio 1 (fundador/pai) compra a parte do sócio 2 (irmão do fundador/tio) e ingressa formalmente na sociedade seu filho e informalmente a sua esposa. O filho passa a realizar atividades no setor produtivo enquanto a esposa realiza atividades no setor administrativo, especificamente atividades burocráticas e financeiras. Para o filho e atual gestor, este foi um marco em sua vida na empresa da família, pois representou o primeiro cargo ocupado formalmente e que lhe instrumentalizou para suceder ao seu pai, cargo que ocupa atualmente.

As atividades do pai-esposo-sócio continuam sendo de responsável geral pela empresa, agora familiar na primeira geração, tendo em sua estrutura organizacional sua esposa e filho, bem como profissionais contratados para atuarem na área comercial.

A empresa, atualmente é caracterizada como uma sociedade empresarial entre pais e filho que, no eixo da família, representa o trabalho conjunto e inclui uma agregada, a nora, que participa na sociedade somente judicialmente. O pai, atualmente, não participa das atividades diárias da empresa, participando, quando solicitado, da tomada de decisões estratégicas da empresa, evidenciando assim, que o processo sucessório se encontra em fase final de transição de pai para filho.

No cotidiano organizacional, a empresa é gerida pelo filho (2ª geração), com o acompanhamento de seus pais, que figuram neste momento como “consultores” na tomada de decisões e nas ações do dia a dia. A empresa localiza-se em planta industrial própria, caracterizada por equipamentos automatizados e com capacidade de produção de grandes volumes de produtos.

O quadro funcional conta com aproximadamente 24 funcionários entre todos os setores da empresa. Sua atividade principal atualmente está voltada para o ramo de suinocultura, produzindo equipamentos para instalação de plantas de produção de suínos e outros animais de pequeno, médio e grande porte, bem como serviços de montagem destas plantas produtivas. Sua área de atuação se estende aos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Bahia entre outros.

#### **4.1.2 Análise categorial**

##### **a) Aquisição**

A Empresa 1 é uma organização que demonstra possuir condições capacitadoras para criar e acumular conhecimento próprio, pois nos espaços gerenciando as conversas com conteúdo técnico cujos resultados são entre seus funcionários. Há confiança permeando estas relações de interação social, pois a maioria dos funcionários está na empresa há muitos anos e são respeitados tanto por seus colegas quanto pela família proprietária pelos seus conhecimentos. O gestor afirma que todos funcionários “são antigos. Nós temos funcionários de 40 anos, tão se aposentando [aqui na empresa]”.

As referidas condições capacitadoras para criar e acumular conhecimento estão relacionadas com a cultura organizacional, a qual apresenta conteúdo de aprendizagem desenvolvida no nível transgeracional pela convivência dos membros da família proprietária (1ª e 2ª geração) com a equipe de trabalhadores (jovens e ao mais experiente), todos com os funcionários, numa dinâmica como se todos pertencessem à “grande família”.

Também, se observa a presença ostensiva do pai e da mãe do atual gestor na dinâmica da gestão da empresa servindo como articuladores de conteúdos entre gerações (pai e filho) e entre proprietários e funcionários. O pai ocupa um lugar especial na sala do filho. Há uma troca constante de informações e conhecimento através da realização das atividades diárias em que os pais participam e opinam, embora se observe que as atividades do dia a dia e consequentemente as responsabilidades já são assumidas pelo filho (diretor).

A mãe do atual diretor/gestor, por sua vez, exerce o papel de articuladora de conteúdos oriundos do ambiente externo para alimentar o processo decisório da organização. Ela atua como uma interlocutora da empresa com a sociedade e o faz por meio da realização de serviços bancários. No cotidiano, se observou que há informalidade no trato da mãe (funcionária) com o filho (gerente). Isto faz com que o conhecimento apreendido pela mãe na sua atividade seja transferido e incorporado às práticas organizacionais por meio da interação social intergeracional. O mesmo ocorre nas relações sociais entre os funcionários que trabalham na área técnica e fabril da empresa. Os desenhos das peças fabricadas pela empresa são construídos no processo interativo entre os membros da família, o pessoal técnico da empresa e técnico contratados junto ao SENAI, por exemplo.

Esta é uma etapa do processo de aquisição do conhecimento organizacional que envolve a rotina operacional, mas também evidencia conteúdos das capacidades dinâmicas que produzem melhorias na própria rotina, num processo contínuo de aprendizagem individual e organizacional. Diante deste contexto, o Entrevistado comenta que:

Todas as peças que são fabricadas aqui dentro elas têm um desenho técnico. Todas elas têm [um desenho técnico]. Tá aqui guardado [aponta para computador]. O que não tem é a parte teórica da máquina, o operacional da máquina. Isso [o funcionário] tem que [fazer] no Senai, fora ou o treinamento. Isso nós não damos.

A capacidade organizacional em absorver o conhecimento gerado – comutatividade do conhecimento organizacional – também é evidente. A empresa gera conhecimentos internamente e os registra em órgãos de proteção nacional da propriedade industrial. As inovações tornam-se patentes, entendida pela empresa como uma “forma de proteção”, embora o Entrevistado 1 ressalte a percepção de que seus produtos são produzidos por outras empresas em outros países, além do Brasil, e sua proteção é apenas nacional, facilitando a entrada de produtos estrangeiros com pequenas modificações/inovações.

No caso de patente, a gente faz prá se proteger. A gente tem várias patentes. Como a patente é nacional, não consegue se proteger [em/de outros países, mas] não faz diferença [para a importação brasileira de produtos da China com pequenas alterações.

Na etapa de aquisição do conhecimento organizacional, observa-se a presença de ações organizacionais que contribuem para gerar conhecimento próprio, cujo início é marcado pelo processo criativo entre proprietários e funcionários com vistas a solução de um problema, seguido pelas ações que produzem melhorias na rotina organizacional e, por conseguinte, a demonstração de sua capacidade de absorver e proteger o conhecimento gerado.

## **b) Armazenamento**

O armazenamento de conhecimentos está relacionado a um processo de formação de memória organizacional, que na Empresa 1 tem como fonte o cliente, ou seja, a demanda dele por um produto específico. Para tanto, o processo de armazenamento de conteúdos nesta empresa familiar é dependente daquilo que já está armazenado na memória dos funcionários experientes e dos membros da família proprietária, alimentado continuamente pelo campo/mercado de atuação. A alteração/melhoria no produto nas palavras do Entrevistado 1 afirmam que:

vem do campo, do pessoal que utiliza [os nossos produtos], dos produtores [rurais]. A exigência vem do campo. A necessidade vem do campo. Nós só atendemos e fabricamos o que tem que ser feito/que funciona [para eles].

Parte-se da premissa de que todos os dados levantados junto aos seus clientes, geradores de suas demandas, são informações fundamentais para revisar o projeto do produto, a patente, o processo produtivo, a utilidade do equipamento produzido e, então, armazenar o referido conhecimento. Este é marcado pela subjetividade, pois representa percepções dos técnicos, dos funcionários e dos proprietários sobre o que pensa e/ou quer o produtor rural.

Então, esta etapa do processo de gestão do conhecimento depende de habilidades técnicas dos funcionários e dos proprietários (*know how*) e também dos conteúdos já armazenados na memória da empresa, conforme relata o Entrevistado 1:

A gente parte de uma peça já existente ou de uma novidade e a gente trabalha no desenvolvimento em cima. Nada é bom que não possa ser melhorado. Então a gente lança alguma coisa a campo, vai pro campo, testa, melhora e assim vai.

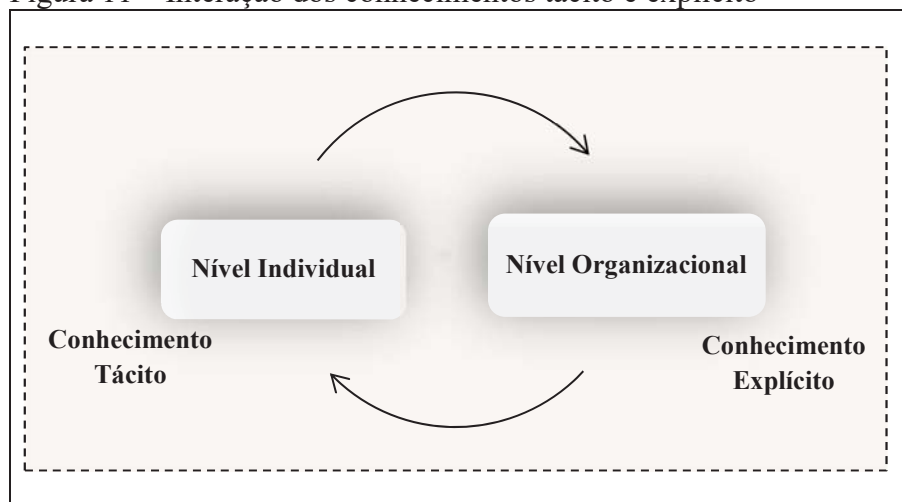
Trata-se de uma etapa, tanto privada quanto pública, do processo de criação do conhecimento, mas o diferencial está na forma como a empresa retém em sua memória a informação útil para usar em etapa subsequente. No caso da Empresa 1, o conhecimento é formalmente armazenado no desenho técnico do equipamento/produto, bem como informalmente, na forma como o processo de criação se articula com funcionários que foram formados e trabalham na empresa por longos anos. Caracteriza-se, assim, como uma empresa repositório de conhecimentos tácitos e explícitos.

Nesta etapa do processo de gestão do conhecimento, também se observa que a empresa incorpora conhecimento adquirido em procedimentos e regras organizacionais, reconhecida pelo Entrevistado 1, como sendo uma obrigação de fazer: “Então tem toda esta parte externa que tu tem que incorporar no conhecimento pra poder vender, pra poder funcionar a coisa”.

Este processo de armazenamento de conhecimentos tornou-se natural e “comum” na Empresa 1, socializado sistematicamente no espaço organizacional compartilhado por proprietários e funcionários. O que chama a atenção é que todo esse processo ocorre informalmente, é o “aprender fazendo”. Não há uma formalização e/ou rotinização formal de como fabricar o produto por meio de manuais, nos quais tais conteúdos são registrados, apenas como o produto deverá ficar na versão final. Trata-se de memórias formais do produto (“gabaritos”) e não da prática (fluxograma).

Para formalizar tal interpretação do processo de armazenamento do conhecimento na Empresa 1, apresenta-se a Figura 11, a qual evidencia a interação entre o conhecimento tácito no nível individual e o conhecimento explícito no nível organizacional, gerados a partir do ambiente externo

Figura 11 – Interação dos conhecimentos tácito e explícito



Fonte: Dados da pesquisa

O processo de compartilhamento de conhecimentos entre os níveis individual e organizacional se dá pela construção de condições capacitadoras ou de um campo de aprendizagem organizacional, que favorece o diálogo e a construção de novos conhecimentos, como ocorreu durante a entrevista com a pesquisadora. A entrevista foi interrompida pela chegada de um funcionário que atua no setor produtivo, o qual chegou na sala do gestor para

mostrar o resultado da mudança de um processo interno de fabricação de uma peça, pensado conjuntamente entre os funcionários do setor e o diretor.

Na Empresa 1, não há uma preocupação em reter funcionários classificados como talentos. Há uma seleção natural de funcionários com base nos valores organizacionais de envolvimento, trabalho conjunto (família empregadora e empregados) e simplicidade nas relações. O gestor não demonstra interesse em reter na empresa pessoas com baixo grau de qualificação profissional. Segundo o Entrevistado 1:

aquela pessoa que não tem muito conhecimento, [que é qualificada para um trabalho] muito braçal, [...] essas pessoas foram as primeiras que eu mandei embora. Essas pessoas que não tinham muito conhecimento [e que serviam para] levar caixa pra cá e pra lá, nós cortamos. Ficou na firma as pessoas mais caras e mais qualificadas. As outras foram as primeiras que foram [demitidas].

O entendimento do gestor da empresa é de que os talentos são substituíveis em razão de que a valorização maior é do coletivo e não do individual (grupo de trabalho), como explica:

Nós não ficamos na mão de funcionário [...] Pode demorar uns dias pra ajeitar [adaptar-se a tarefa a desenvolver] uma pessoa, mas não ficamos na mão deles. Ele [funcionário demitido] pode levar o conhecimento que ele tem da máquina, de operação, que operando todo dia ele tem, mas assim, no momento que pegar uma pessoa que tem o mesmo conhecimento de técnica assim, questão de dias tá operando (ENTREVISTADO 1).

Diante do exposto, constata-se que há uma valorização “velada” dos funcionários com maior conhecimento, assim como a formação de um vínculo que vai além da relação patrão-empregado. Estes são “funcionários de confiança”, que conhecem as práticas e estão engajados aos objetivos organizacionais. Os valores e crenças da empresa são representados pelas relações e laços desenvolvidos entre a família proprietária, e os funcionários, O tratamento é informal e a sala do gestor está sempre de portas abertas.

Esta forma de tratamento também é observada no comportamento apresentado pela direção junto a seus funcionários, devido ao prolongado período de tempo em que trabalha junto, a sala da direção permanece de portas abertas, não sendo necessário o anúncio de “visitantes” pertencentes à organização.

Durante a realização da pesquisa foi possível observar a forte ligação existente entre os membros da família [mãe e filho, filho e pai], ao cumprimentarem-se informalmente e de forma bastante afetiva (beijos e abraços) no espaço de trabalho. Eles consideram o ambiente organizacional uma extensão do lar ao ponto de ignorar a presença do entrevistador, uma pessoa estranha às relações sociais do cotidiano.

Os dados coletados evidenciam que valores e crenças presentes na empresa desenvolvem-se a partir das interações entre a família proprietária e os funcionários, tornando o conhecimento um processo coletivo, com a criação de novos modelos mentais incorporados ao funcionamento e a cultura da organização. No discurso do gestor há evidências de que há diferenças percebidas pelas gerações [pai e filho] no tratamento e relacionamento com os funcionários da empresa, como ilustra o estrato da fala apresentado a seguir:

porque a gente tem uma proximidade muito grande com eles, isso em parte é bom em parte não é. Tu acaba perdendo a autoridade um pouco. Então eu tento não ficar tão próximo prá poder ter mais voz ativa. E o pai não, o pai é mais vinculado a eles, então é mais difícil.

Tomando como referência o perfil do diretor, jovem, com formação universitária em Engenharia Mecânica e conectado ao mundo tecnológico, a utilização de ferramentas da área de TI ocorre a partir de programas específicos para desenvolvimento e armazenamento de informações técnicas de nível estratégico da organização utilizadas para as atividades do dia a dia e para a tomada de decisões, conforme refere-se o Entrevistado 1: “Nós temos assim.... Todas as peças que são fabricadas aqui dentro elas tem um desenho técnico. Todas elas tem. Tá aqui guardado”, afirma, indicando para o computador.

No processo produtivo a tecnologia da informação também é responsável pela redução do número de funcionários e otimização da produção. A automatização se deu por meio de investimentos em máquinas tornos de Centro de Usinagem e Injetora de Plásticos (CNC), que segundo o Entrevistado 1 “trabalham sozinhas” e possuem um histórico de projetos e produtos produzidos. O Entrevistado complementa sua fala dizendo que:

investimos bastante em máquinas automáticas, CNCs, hoje uma pessoa cuida de 3 máquinas. Antigamente era uma pessoa por máquina, produzindo muito menos com menos qualidade. Hoje as máquinas trabalham sozinhas, com altíssima qualidade ... produção ... e uma pessoa só administra elas... Então, uma pessoa bem paga, bem qualificada.

Na etapa de armazenamento do conhecimento organizacional, observa-se que na Empresa 1 a formação da memória organizacional ocorre sobretudo a partir das demandas apresentadas por seu mercado consumidor e armazenada, informalmente, tanto na memória dos funcionários mais experientes e dos membros da família, quanto, formalmente, em regras, procedimentos e sistemas informatizados de registro e manutenção das informações sobre seus produtos [projetos].

No entanto, não há uma formalização de como fabricar o produto [fluxograma], apenas do produto em sua versão final [gabarito], caracterizando a informalidade de seus processos internos e evidenciando a interação entre o conhecimento tácito [individual - memória informal] e explícito [organizacional - memória formal].



### c) Distribuição

Na Empresa 1 a divulgação do conhecimento retido pela organização ocorre através da socialização e troca de informações e conhecimentos no contato entre funcionários e os integrantes da família proprietária. O conhecimento é compartilhado e transmitido de maneira informal entre os indivíduos, na troca de informações sobre produtos, peças, produção e modos de produção, proporcionando a construção coletiva do conhecimento, como ilustra a fala do gestor, reproduzida a seguir:

No caso da parte de fabricação, cada produto tem um projeto um desenho. E como o pessoal já é um pessoal antigo dentro da fábrica, eles já têm meio que automático, as medidas os métodos de produção, tudo certinho.

Neste contexto, o conhecimento é criado a partir da autoaprendizagem e das trocas de conhecimentos específicos realizadas pelos funcionários durante sua atividade diária [comunidades de prática], com a criação de um ambiente onde os conhecimentos são compartilhados entre os setores, o que lhes possibilita o compartilhamento do conhecimento, como evidenciado a seguir:

uma peça vai em 2 ou 3 máquinas até sair a peça pronta, então ela segue uma trajetória, um layout dentro da fábrica. Então, esse layout é organizado por eles, cada setor tem um chefe de produção (usinagem, montagem, solda, fundição). Então, as peças saem quando elas, um determinado setor da fábrica, quando ela termina o roteiro dela, o percurso dela, ela fica em caixa esperando a próxima máquina. Então, quando passa de um setor pro outro eles se organizam entre eles

Observa-se ainda, a capacidade da Empresa 1 de criação de um ambiente de compartilhamento do conhecimento ao possibilitar as trocas tanto entre os funcionários quanto entre os funcionários e a direção da empresa. Resultando assim, em melhoria de desempenho e a criação constante de novos ciclos de conhecimento.

A Empresa possui um quadro de funcionários de aproximadamente 24 funcionários, divididos entre os setores administrativo, comercial e fabricação [usinagem, montagem, solda, fundição]. Em cada um dos setores os funcionários já possuem experiência, por atuarem há bastante tempo em seus setores, com isso, cada um dos setores e seus funcionários possuem diretrizes, orientações e conhecimentos necessários para a execução de suas atividades, realizando as mesmas de forma individual. Para o Entrevistado 1:

Normalmente as peças elas passam por várias máquinas. O que não pode é ficar parado [peças] por que tem pedido. Então passa um setor todo, por todos os setores, até chegar na montagem. Então na montagem o pessoal monta. Aí tem um que separa a mercadoria até despachar. Então se não é vendido vai prá estoque.

A troca de conhecimentos ocorre de maneira informal, não há um momento ou processo específico conforme relata o Entrevistado:

é uma coisa meio informal. Todo dia eu faço uma visita na fábrica então dependendo o setor que está precisando de alguma modificação o pessoal vem até mim e comenta, dá pra fazer isso? Dá pra fazer aquilo? Já na hora a gente decide. Não tem muita burocracia! Se dá, já resolve e vão lá e fazem! Senão fica só na palavra.

Esta colocação descreve a rotina do Entrevistado na empresa. Além disso, observa-se que a empresa estudada é capaz de transformar seus conhecimentos por meio da seleção e análise de novos métodos de trabalho, que são socializados informalmente e conforme as necessidades apresentadas. O armazenamento do conhecimento se dá a partir da existência de regras, hierarquia e atribuições que ficam explícitas no momento em que os funcionários apontam necessidades e “possíveis” soluções, demonstrando as lições aprendidas pela organização, embora, estas soluções precisem passar pela aprovação do diretor (dono da empresa, o que denota uma postura e comportamento centralizadores).

Por outro lado, apesar da informalidade na troca de conhecimentos, a utilização de ferramentas de TI constitui um importante aspecto para a disseminação do conhecimento explícito. Referente a isto, o Entrevistado comenta que:

Tem o desenho, então eles recebem a ordem de produção. Normalmente eles já têm lá guardado os desenhos. Então eles já puxam lá pelo modelo da peça, eles já sabem, tem as medidas da peça, tem as medidas certinhas, método de produção, tudo certinho.

As evidências indicam que predomina a disseminação do conhecimento, apesar da utilização destas ferramentas, ocorre de maneira implícita e informal, utilizando-se sobre tudo a *expertise*, habilidade em desenvolver determinada tarefa, para a realização das atividades. O conhecimento dos processos encontra-se na memória das pessoas e em sua forma de trabalhar, como constatou-se na fala do gestor reproduzida a seguir.

Como as máquinas são na maioria CNC, então já fica salvo a programação. Então, ele, o funcionário, só puxa o código, ajusta a ferramenta, troca de ferramenta, ajusta material, troca as peças que precisa e bota pra produzir.

Na Empresa 1 e etapa de distribuição do conhecimento organizacional caracteriza-se pela socialização e troca de conhecimentos e informações no contato direto entre funcionários e membros da família proprietária. Evidenciando assim, de forma predominante, a informalidade, sem um momento ou processo específico de troca, na construção coletiva do conhecimento, que se dá pela autoaprendizagem durante as atividades diárias e pela criação de um ambiente facilitador do compartilhamento de conhecimentos, associada, a disseminação do conhecimento de forma explícita através dos desenhos e projetos das peças a serem produzidos, entregues aos setores de produção. Reforçando assim, os achados das etapas anteriores (aquisição e armazenamento) de que o conhecimento se encontra nos indivíduos e em sua forma de trabalho.

#### d) Utilização

A utilização do conhecimento pelas organizações está associada com sua capacidade de localizar, acessar e utilizar as informações e conhecimentos armazenados em seus sistemas formais e informais de conhecimento. Na Empresa 1, a utilização de conhecimentos é identificada através da estimulação do processo de geração de novos conhecimentos por meio de atividades de resolução de problemas, melhorias incrementais, num sentido explorativo ao utilizá-los como base para a tomada de decisões e melhorias.

A “utilização” do conhecimento organizacional é informal, não estruturada, no nível individual e conforme a necessidade da empresa percebida pelo grupo de trabalho. Não há equipes constituídas para solução dos problemas, como evidencia o entrevistado:

É uma coisa meio informal”, evidenciando-se uma interação entre o gestor [diretor/entrevistado] e os funcionários. [...] Normalmente eles vem até nós, vem até mim, a gente vai lá e resolve junto. Se é uma coisa de matéria prima a gente vai até o fornecedor, se é ferramenta vai buscar a solução, damos um jeito, mas sempre eles vêm até mim

Evidencia-se nesta perspectiva que há um gerenciamento das conversas entre os funcionários e a gestão da empresa, o que possibilita a criação de um ambiente adequado a criação e gerenciamento do conhecimento. Na Empresa 1, o desenvolvimento de atividades de aperfeiçoamento de produtos ocorre pelas necessidades indicadas pelos clientes e pelo mercado, como descreve o entrevistado:

Parte de uma peça já existente ou de uma novidade e a gente trabalha no desenvolvimento em cima. Nada é bom que não possa ser melhorado. [...] Nós só atendemos e fabricamos o que tem que ser feito que funciona.

Esta colocação denota a capacidade da organização em acompanhar as mudanças de produtos e tecnológicas que ocorrem em seu mercado de atuação, demonstrando sua capacidade de ativar suas competências internas para responder rapidamente às mudanças ambientais. A adaptação denota ainda capacidade da organização em buscar soluções para as necessidades latentes do ambiente e convertê-las em rotinas, interpretada pelo gestor da seguinte forma:

o conhecimento é assim, é evolução (como dos antigos que já tinham lá antigamente, foi se aperfeiçoando, .... O sistema da água, com boia, foi aperfeiçoado. Veio a válvula, depois o modelo automático. O material passou prá alumínio, prá aço inoxidável. Essa é a demanda do campo.

Na Empresa 1 evidencia-se uma busca constante para a incorporação das melhores práticas e lições aprendidas. A adequação das atividades e processos é realizada em função das necessidades do mercado e pelas próprias necessidades internas, sejam de organização, de redução de custos, de aumento de produção ou de adequação de processos, como ilustra a fala apresentada a seguir:

Essa peça eu fazia em duas etapas (fazia rosca de um lado virava e fazia a outra), hoje de manhã eu fui lá, vamos fazer assim [sugeri], sem tirar da máquina... agora sai pronto da máquina, quer dizer caiu pela metade o tempo.

Esta colocação denota a capacidade da empresa em desenvolver condições ambientais propícias ao desenvolvimento de novos métodos e técnicas de trabalho.

#### 4.1.3 Análise geral do Caso 1

A Empresa 1 caracteriza-se como uma empresa familiar em processo de sucessão da 2ª para a 3ª geração, e possui uma estrutura organizacional com baixo nível de estruturação, identificado através do número reduzido de níveis hierárquicos, bem como da existência de poucos controles, normas e regulamentos. Além disso, caracteriza-se por contextualizar e socializar problemas e soluções mais rapidamente que grandes empresas, conferindo-lhes maior flexibilidade e absorção de mudanças e exigências do mercado (PIMENTEL; ALBINO, 2008; TRINDADE, 2016), além de processos fracamente estruturados e relações de trabalho fluidas (ROSCOE; VIEIRA; GRZYBOVSKI, 2015).

Nos dados levantados junto a Empresa 1, são identificadas, conforme proposto por Ganzalez e Martins (2017), a existência das quatro etapas do processo de gestão do conhecimento: aquisição, armazenamento, utilização e distribuição, com maior ênfase às etapas de aquisição, armazenamento e utilização.

A etapa de **aquisição do conhecimento** é caracterizada pela presença de conteúdos de conhecimentos a nível transgeracional (GRZYBOVSKI, 2007), com a interação entre pais e filhos no dia a dia da organização, e pela capacidade de acúmulo do conhecimento a partir da interação/troca de conteúdo entre os funcionários e membros da família, o que denota a capacidade da organização em adquirir, compreender e desenvolver o conhecimento entre seus membros (SVEYB, 1998; CRUZ; NAGANO, 2008; BEHR; NASCIMENTO, 2008; FELL; RODRIGUES FILHO, J.; OLIVEIRA 2008; DUARTE, 2011), conhecimento este que é construído coletivamente (NONAKA; TOYAMA, 2003) e compartilhado entre vários membros da organização com diferentes históricos, experiências, perspectivas e motivações. Além do desenvolvimento de parcerias na busca de novos conhecimentos.

A etapa de **armazenamento do conhecimento** está relacionada aos processos de formação da memória organizacional, evidenciada na organização estudada como um processo que se caracteriza pela dependência das experiências dos indivíduos (funcionários antigos e membros da família) e relacionado às suas ações organizacionais do dia a dia (SVEIBY, 1998) Nesta etapa, destacam-se ainda o armazenamento do conhecimento que ocorre através do *know*

*how* presente nas ações informais do dia a dia (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; EDVARDSSON; DURST, 2013), acrescido ainda, da incorporação de regras e procedimentos informais, com percepções e experiências pessoais, enraizado nas ações e nas experiências de cada indivíduo (SVEIBY, 1998;

O processamento, formalização e armazenado de desenhos técnicos e de procedimentos na utilização de maquinário automatizado em banco de dados, possibilitando à organização a transmissão formal e sistemática do conhecimento aos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; MACEDO et al., 2010; NONAKA; TOYAMA, 2003). Além de uma cultura organizacional representada pela existência de relações e laços entre funcionários e família proprietária que vão além do vínculo profissional (BERNHOEFT; GALLO, 2003; SVEIBY, 1998; MENEZES; OLAVE, 2016).

A etapa de **distribuição do conhecimento** caracteriza-se pela socialização e interação informal e contínua do conhecimento (CRUZ; NAGANO, 2008), com a criação de um ambiente de compartilhamento dos conhecimentos, o BA (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; MENEZES; OLAVE, 2016) ou contexto capacitante, com criação de condições favoráveis para que possam ser utilizados as melhores informações e conhecimentos disponíveis (ALVARENGA NETO, 2005; OLIVEIRA, 2014), uma vez que cabe à organização apenas promovê-lo ou estimulá-lo através destes contextos organizacionais favoráveis. Este processo na organização estudada se dá basicamente através da autoaprendizagem produzida entre os indivíduos e capaz de gerar novos conhecimentos, a partir de novas habilidades e capacidades (CHOO, 2003), com o apoio de ferramentas de tecnologia da informação aplicadas em situações práticas do dia a dia, para criação e melhoria de produtos e resolução de problemas (DELONG; SEEMAN, 2000).

Na etapa de **utilização do conhecimento**, evidencia-se o caráter explorativo na utilização dos conhecimentos aprendidos para a tomada de decisões ou melhorias, como uma forma de reação diante das necessidades que se apresentam para a organização, considerando uma estratégia reativa (MAGINIER-WATANABLE; SENNO, 2008), além da capacidade da organização de acompanhar as mudanças de mercado de forma automática, onde a recuperação da informação é realizada por meio da rotina organizacional, utilizando-se de procedimentos, estrutura e compartilhamento da cultura (WALSH; UNGSON, 1991).

Assim, as evidências indicam que o processo de gestão do conhecimento nesta pequena empresa familiar possui características intimamente relacionadas às características das empresas familiares. Na Empresa 1, a gestão do conhecimento ocorre sobretudo pela interação social entre os membros da família proprietária, entre os funcionários e entre todos, independentemente do vínculo familiar ou não, hierárquico ou geracional.

O processo de gestão do conhecimento caracteriza-se ainda, pela transmissão de conhecimento entre as diversas gerações que constituem o ambiente organizacional (familiares e funcionários mais e menos experientes) ainda, na transmissão das experiências e aprendizados subjetivos, pessoais, particulares e personalizados realizados por cada um dos indivíduos e que posteriormente é externalizado a partir das trocas realizadas no contexto organizacional entre todos os níveis estruturais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; BERNHOEFT; GALLO, 2003; SILVA, 2004; CRUZ; NAGANO, 2008; CRUZ; NAGANO, 2008; FUGIHARA, 2009; RAMOS; HELAL, 2010; FREIRE et al., 2011; MENEZES; OLAVE, 2016; FRADE; ARAUJO, 2017).

Além disso, apresenta caráter explorativo, ao utilizar o conhecimento organizacional como uma estratégia reativa, ao utilizá-lo para viabilizar estratégias já definidas pela organização (MAGINIER-WATANABLE; SENNO, 2008), bem como na tomada de decisões e na implementação de melhorias tanto de seus produtos quanto de seus processos (COHEN; LEVINTAL, 1990; GANZAROLI et al., 2016; GONZALES; MARTINS, 2007).

## 4.2 CASO 2

### 4.2.1 A empresa e a família empresária

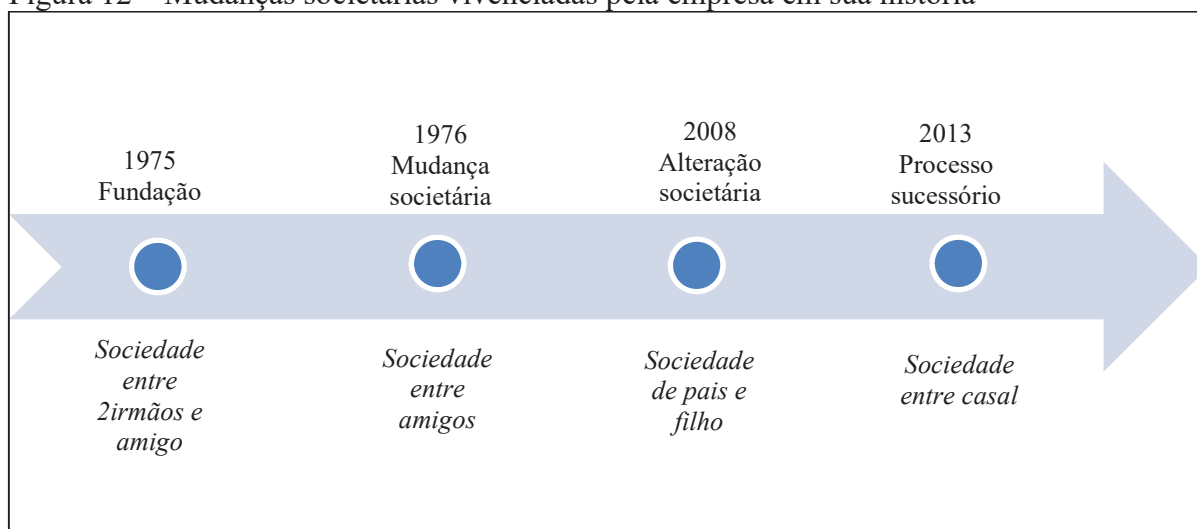
Empresa fabricante de produtos de metalurgia (residenciais e industriais) fundada por dois irmãos e um amigo, em 1975, que haviam trabalhado juntos em outras empresas. A sociedade permaneceu com este quadro societário no período de um ano, quando ocorreu o desligamento de um dos irmãos, permanecendo na empresa o Sócio 1 (pai) e um amigo (Sócio 2). O Sócio 2 permaneceu na empresa até sua aposentadoria, quando vendeu sua cota capital e tornou-se funcionário, condição que permanece até hoje.

Neste período a empresa foi administrada pelo Sócio 1 e sua esposa; ele trabalhando na área de produção e atendimento aos clientes e ela realizando atividades administrativas e de apoio à produção. O atual proprietário e diretor (filho) iniciou suas atividades ainda criança na empresa, acompanhando todos os processos. Em 2013, o pai-fundador (pai) e seu filho assumem a gestão da empresa.

Hoje a empresa é caracterizada juridicamente como uma sociedade empresarial entre pai, filho e nora, porém sua gestão é desenvolvida pelo casal de proprietários (filho e nora). O pai eventualmente “circula” pela empresa, mas não interfere nas atividades diárias do gestor, o que evidencia a consolidação do processo sucessório na segura geração.

Na Figura 12 pode-se observar o processo de mudança societária vivenciada pela empresa numa linha de tempo entre a sua fundação (1975) e o estágio atual (2018). Em 43 anos de história, a primeira mudança foi em 1976, com a saída de um dos sócios (irmão). Após ocorre o desligamento do segundo sócio e a empresa passa a ser propriedade de uma única família. A terceira mudança pela qual a empresa passa ocorre no ano de 2013 quando ocorre o processo sucessório e a empresa passa a ser gerida pela 2ª geração.

Figura 12 – Mudanças societárias vivenciadas pela empresa em sua história



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Atualmente, a Empresa 2 localiza-se na casa da família (andar inferior de uma casa de dois andares), onde os pais (fundadores) ainda residem (andar superior), endereço para o qual a empresa mudou-se há aproximadamente 21/22 anos. Os produtos produzidos são os mesmos desde sua fundação (esquadrias em metal), adequando-se somente às novas necessidades apontadas pelo seu mercado consumidor.

A gestão é realizada pelo filho (2ª geração) e sua esposa, e possui dois funcionários. O proprietário é responsável pelo direcionamento da produção (pedidos a serem produzidos, cronograma, etc.), pelo atendimento ao cliente e pela montagem dos produtos no cliente; sua esposa responde pelas atividades administrativo/financeiras e os dois funcionários desenvolvem atividades no setor de produção.



## 4.2.2 Análise categorial

### a) Aquisição

A Empresa 2 caracteriza-se por seus processos de criação de produtos e soluções com características artesanais, seus produtos são desenvolvidos de forma personalizada e individualizada conforme cada projeto desenvolvido. Esta condição lhe confere um alto grau de conhecimento acumulado na forma de trabalho de cada um de seus membros. Identificam-se neste processo a criatividade que está relacionada à capacidade da organização em identificar soluções para os desafios/problemas que surgem durante a criação de novas peças e produtos, onde segundo o proprietário (ENTREVISTADO 2) as soluções são conjuntas: “Eu faço junto com eles, trocamos ideia”, caracterizando ainda, o desenvolvimento de uma cultura voltada para a aprendizagem de modo conjunto e no dia a dia da organização.

Compreende-se que se trata de uma organização que demonstra possuir a capacidade para adquirir, criar e acumular conhecimento próprio, desenvolvido ao longo de sua história. Os conteúdos técnicos permeiam as conversas tanto entre seus proprietários quanto entre seus funcionários, o funcionário mais experiente possui os mesmos conhecimentos que o proprietário da empresa, possibilitando assim a troca e a criação de novos conhecimentos a partir das demandas geradas no dia a dia das atividades.

O quadro funcional possui uma história de longo tempo com a empresa, alguns funcionários estão na empresa há muitos anos (45 anos e 10 anos), desenvolvendo assim uma interação social permeada pela confiança e pelo conhecimento da rotina organizacional, o que confere à organização a possibilidade de desenvolvimento de processos de aprendizagem organizacional, através do conhecimento da rotina e por ser possuidora de capacidades que lhe possibilitam modificações nesta rotina, num processo contínuo de aprendizagem individual e organizacional. Esta qualificação e capacitação ocorreram ao longo do tempo, com o desenvolvimento das atividades do cotidiano, cujo resultado é melhor nível de aprendizagem.

Eles aprenderam fazendo, o mais antigo está conosco há 40 e poucos anos, desde que iniciou a firma, aposentado já e continua trabalhando, com 76 anos e continua trabalhando. Ele sabe o que faz, domina o trabalho dele, um pouco mais lento, mas sabe o que faz. E o outro funcionário é meu primo até por sinal, ele faz uns 10 anos que tá aqui com a gente. Ele faz assim, faz um pouco menos, mas faz. Não é que nem o outro funcionário que já está há tempo, que faz tudo, o que tu manda ele fazer ele sabe, e o outro sabe um pouco menos, mas faz também (ENTREVISTADO 2).

Estas condições capacitadoras para criar e acumular conhecimento possui uma íntima ligação com a cultura organizacional da empresa, a qual apresenta conteúdos de aprendizagem desenvolvida no nível transgeracional devido à convivência dos membros da família



proprietária (1ª e 2ª geração) com a equipe de funcionários. Esta dinâmica se dá em função do próprio desenvolvimento da empresa, onde o gestor atual “criou-se” dentro da mesma, aprendendo a partir dos ensinamentos passados por seu pai e seu antigo sócio (hoje funcionário de seu aprendiz). O Entrevistado 2 comenta que:

Esse outro senhor, que inclusive trabalha comigo até hoje, ficou até se aposentar. Daí ele vendeu a parte dele pro meu pai e a gente tá tocando a empresa até hoje. Meu pai e minha mãe que sempre tocaram e agora faz uns 5 anos que eles se afastaram da empresa e eu estou continuando.

A capacidade organizacional em absorver o conhecimento gerado, cumulatividade do conhecimento organizacional, caracteriza-se por sua personalização, focado nas pessoas/funcionários/família proprietária e a partir de suas experiências individuais, tornando assim, o conhecimento dependente das experiências dos indivíduos e sustentado e orientado pelas ações e seus resultados, sem o registro destes conhecimentos de forma explícita. Os registros existentes na empresa são imagens fotográficas e que utilizadas como “propaganda” dos serviços realizados como pode ser visualizado nas imagens abaixo na Figura 13.

Figura 13 – Registros fotográficos dos projetos/produtos produzidos



Fonte: Imagens cedidas pela empresa (2018)

A empresa não possui registros externos na forma de patentes ou documentação semelhante, pois segundo o Entrevistado 2:

patente coisa assim não tem. Eu acho que até nem tem como se fazer. São peças todas diferenciadas, nunca é uma sequência como na produção em linha. Acho que nem tem como fazer.

Assim, na etapa de aquisição do conhecimento organizacional, se observa que na Empresa 2 a geração do conhecimento ocorre conforme a necessidade de cada um dos trabalhos a serem desenvolvidos. É utilizado um conjunto de conhecimentos próprios caracterizados pelo uso da experiência acumulada tanto pelos membros da família quanto pelos funcionários, com

vistas a criação de produtos únicos e personalizados. Ocorrendo ainda o desenvolvimento de ações que produzem melhorias na rotina organizacional, demonstrando sua capacidade de absorver e proteger o conhecimento gerado.

## **b) Armazenamento**

O armazenamento do conhecimento relaciona-se ao processo de formação da memória organizacional. Na Empresa 2 tem como fonte os conhecimentos apreendidos ao longo da existência da empresa junto a seus clientes, ou seja, a demanda gerada pela produção de um produto específico e personalizado. Com isso, fica evidenciado que o processo de armazenamento de conteúdos nesta empresa familiar é dependente dos conhecimentos armazenados na memória de seus funcionários e dos membros da família proprietária, alimentado pelo seu mercado de atuação. Nas palavras do Entrevistado 2, a definição de suas características e informações técnicas vem do cliente, pois consideram seu produto:

praticamente artesanal, como iniciou, algumas máquinas que foi agregada, assim, mas assim, naquilo que a gente se propõe a fazer não existe muita máquina, nessa área, então ela continua sendo basicamente artesanal, até hoje do jeito que começou [...] mas a questão do manual é o tempo inteiro [...] acontece por cliente e depois o que foi feito [rabiscado/desenhado] é eliminado.

As informações trazidas pelos clientes são geradoras de suas demandas, as quais são consideradas informações fundamentais para o início de seu processo produtivo. Estas informações são armazenadas sobretudo na memória dos proprietários e funcionários, caracterizadas pela subjetividade. O trabalho desenvolvido depende do conhecimento prévio de outros produtos citados e da capacidade criativa para sua concepção, como afirma:

Nosso trabalho é feito todo sob medida e sob encomenda. Não tem nada pronto que você venha comprar. Da nossa parte de serralheria não tem nada pronto que você venha comprar. Tudo é feito a partir de uma encomenda e se decide modelo com o cliente e se faz o modelo que o cliente escolher (ENTREVISTADO 2).

Esta colocação reforça a dependência da empresa nas habilidades e na experiência, tanto dos funcionários quanto dos proprietários, o que evidencia a importância dada aos conteúdos armazenados na memória individual de cada um. Esta é uma etapa que se caracteriza tanto pelos seus aspectos públicos quanto privados do processo de criação do conhecimento.

Na Empresa 2 se observa que não há um armazenamento formal do conhecimento, o mesmo encontra-se armazenado informalmente nos processos de criação articulado entre o cliente, os proprietários e os funcionários são desenvolvidos diariamente. Caracterizando-se, assim, como uma empresa repositório de conhecimentos tácitos e personalizados, que atingem todos os níveis estruturais da organização, conforme suas atividades e responsabilidades.

Este é considerado um processo natural na Empresa 2, “comum” e informal, compartilhado por proprietários e funcionários e socializado no espaço organizacional comum a todos. Não há uma formalização e/ou rotinização de como fabricar o produto, há apenas um “esboço”, geralmente desenhado a mão, ou em algumas situações um projeto externo (de arquitetura) de como a peça deverá ficar ao final de seu processo de produção. Além disso, nesta etapa do processo de gestão do conhecimento não se evidencia a formalização do conhecimento a partir de procedimentos e regras organizacionais. O processo de armazenamento se dá pela construção um campo de aprendizagem, que possibilita o diálogo e a construção de novos conhecimentos.

Outro aspecto observado é a baixa rotatividade de funcionários. Os funcionários fazem parte da empresa há muitos anos (45 e 10 anos), sendo que ambos possuem uma “história” junto a mesma. Há uma valorização dos funcionários com maior conhecimento, assim como a identificação de vínculos que vai além da relação patrão-empregado, reforçando assim, a relação e os laços desenvolvidos entre a família proprietária, entre seus funcionários e entre família e funcionários família proprietária, entre seus funcionários e entre família e funcionários, o que se reflete na presença de crenças e valores deixados pelo seu fundador, conforme afirma o Entrevistado 2:

A gente sempre trabalhou todo mundo junto, inclusive meu filho trabalhou aqui algum tempo, depois agora foi em outro local, não nesse ramo né. Mas a cultura da família vem bastante prá dentro da empresa. O que vem prá dentro é tudo que a gente aprendeu, que é a clareza de tratar o cliente, o que não dá pra fazer não se faz, se explica. Toda a parte da retidão, da honestidade, de ser correto com as pessoas, eu acho que é isto, que vem prá cá.

Os dados coletados evidenciam a presença de valores e crenças a partir das interações entre a família proprietária e os funcionários, caracterizando o conhecimento como um processo coletivo, a partir da criação de novos modelos mentais incorporados ao funcionamento e a cultura da organização.

Algumas fotos, algumas fotos de trabalho, mais recentes, porque antigamente a gente nunca fez, agora a gente vem fazendo registros mais seguidos, de trabalhos mais diferentes, mais diferenciados, daí a gente faz até pra mostrar pro cliente. Esse é o registro [me mostra um mostruário com fotos de trabalhos realizados] que a gente tem internamente algumas imagens (ENTREVISTADO 2).

Com exceção do registro de alguns dados não se evidenciou na empresa estudada a utilização da tecnologia da informação (TI) como ferramenta de auxílio na retenção do conhecimento e formação da memória organizacional. Assim, nesta categoria de análise, verifica-se que a Empresa 2, armazena seu conhecimento de maneira predominantemente informal na forma de valores, normas, crenças, associadas à cultura e estrutura organizacional.

### c) Distribuição

A etapa de distribuição do conhecimento caracteriza-se como um momento de criação de novos conhecimentos, gerados a partir de diferentes origens. Assim, com a criação de um ambiente de compartilhamento dos conhecimentos, o processo de aprendizagem transcorre de maneira fluida, possibilitando a melhoria do desempenho organizacional.

Na Empresa 2 a divulgação dos conhecimentos é compartilhada e transmitida de maneira informal entre os funcionários e os integrantes da família proprietária, a partir da socialização e troca de informações e conhecimentos. Isto se dá na troca de informações sobre produtos e/ou peças a serem produzidas, forma de produção, proporcionando a construção coletiva do conhecimento. Com isso, fica evidente que o conhecimento é criado a partir da autoaprendizagem, que nesta empresa pode ser caracterizado como o “aprender fazendo”, de forma prática e no dia a dia. Além de se vislumbrar uma postura em que há a centralização das informações, como pode ser visualizado na colocação do gestor, no caso, entrevistado 2 “eu trabalhei aqui a vida inteira, comecei aqui trabalhando com o meu pai, trabalhei aqui a vida inteira e aprendi todo o processo”.

A Empresa 2 possui um quadro funcional pequeno, são dois funcionários com vários anos de experiências em suas funções e que atuam há muitos anos na empresa, ambos atuam na área de produção, além dos proprietários (casal), que se dividem entre os setores administrativo, comercial e fabricação. Tanto os funcionários quanto o casal proprietário possuem vasta experiência em suas áreas de atuação, o que torna suas ações de certa forma “automática”. Sobre este aspecto o Entrevistado 2 comenta que:

um deles era o sócio do meu pai. Está conosco há 40 e poucos anos, desde que iniciou a firma, aposentado já e continua trabalhando, com 76 anos e continua trabalhando. Ele sabe o que faz, domina o trabalho dele, um pouco mais lento, mas sabe o que faz. E o outro funcionário é meu primo até por sinal, ele faz uns 10 anos que tá aqui com a gente. Ele faz assim, faz um pouco menos, mas faz. Não é que nem o outro funcionário que já está há tempo, que faz tudo, o que tu manda ele fazer ele sabe, e o outro sabe um pouco menos, mas faz também.

Esta fala caracteriza também a troca de conhecimentos, que ocorre de maneira informal, sem um momento ou processo específico, utilizando-se sobre tudo a *expertise*, habilidade em desenvolver determinada tarefa, para a realização das atividades. O conhecimento dos produtos e dos processos produtivos encontra-se na memória das pessoas e em sua forma de trabalhar, aliado a não utilização de ferramentas específicas para a disseminação do conhecimento [explícito].

A resolução dos problemas/dificuldade que ocorrem no dia a dia da organização, conforme o Entrevistado 2 são resolvidas com naturalidade e, também que:

É que esse nosso serviço não tem muita inovação, como ele é bem artesanal, as inovações são poucas. Há, aqui mudar toda essa estrutura pra fazer esta mesma peça, não tem isso, mudanças são pequenas, então é tranquilo, quando precisa mudar a gente pede pra mudar e acontece de forma tranquila.

Na organização do estudo não foi possível evidenciar a utilização de ferramentas de TI como ferramenta de auxílio na distribuição do conhecimento organizacional. Há apenas a utilização de sistemas de informática para armazenamento de imagens de serviços realizados e alguns registros “básicos” de controles financeiros (caixa).

Desta forma, fica evidenciado que na Empresa 2, a distribuição do conhecimento acumulado é compartilhada e transmitido informalmente entre todos (funcionários e família proprietária), proporcionando assim, a construção coletiva do conhecimento de forma tácita, utilizando-se sobre tudo a *expertise* conquistada ao longo dos anos pela organização.

#### **d) Utilização**

Esta etapa do processo de GC é caracterizada pela capacidade da organização em localizar, acessar e utilizar as informações e conhecimentos armazenados em seus sistemas formais e informais de conhecimento da forma mais eficiente quanto possível.

Na Empresa 2, a utilização dos conhecimentos armazenados ocorre de maneira informal, não estruturada, no nível individual e conforme a necessidade percebida pelo grupo de trabalho a partir das necessidades de cada um dos “trabalhos” a ser desenvolvido. Neste processo, utiliza-se de sua base de conhecimentos para a tomada de decisão e para a melhoria de processos internos, evidenciando assim a caráter explorativo na utilização do conhecimento pela empresa. Não há equipes constituídas para solução dos problemas ou proposição de melhorias como informado pelo Entrevistado 2 “Quando tem que fazer um modelo, tem que uma coisa, tudo o que eles vão fazer sou eu que defino, que faço o modelo, inclusive eu também trabalho lá dentro. Eu faço junto com eles, trocamos ideia”.

O desenvolvimento de atividades de aperfeiçoamento de produtos, na Empresa 2, ocorre a partir das demandas geradas pelos pedidos [demandas/necessidades] dos clientes. A empresa utiliza como modelo peças já fabricadas anteriormente e realiza adequações e melhorias conforme a necessidade de cada cliente, como afirma o gestor ao descrever o processo produtivo da empresa: “são peças todas diferenciadas, nunca é uma sequência como numa produção em linha. Acontece [trabalho/projeto] por cliente”.

O que evidencia a capacidade da organização de mobilizar suas competências internas para responder rapidamente às necessidades apresentadas pelo seu mercado consumidor, ao buscar soluções para tais necessidades e convertê-las em rotinas de trabalho quando necessário.

Na Empresa 2, a adequação das atividades e processos se realiza a partir da demanda gerada pelos seus clientes e pelas próprias necessidades internas que se apresentam [organização, de redução de custos, de aumento de produção ou de adequação de processos], evidenciando-se assim, a incorporação das melhores práticas e lições aprendidas, embora seja evidenciado pelo gestor as características artesanais de seus produtos “ele é bem artesanal, as inovações são poucas. Dessa forma, “as mudanças são pequenas, então é tranquilo, quando precisa mudar a gente pede prá mudar e acontece de forma tranquila” (Entrevistado 2).

Nesta etapa, a colocação evidencia a capacidade da empresa criar condições ambientais que colaboram para o desenvolvimento de novos métodos e técnicas de trabalho, a partir das necessidades apresentadas pelo seu mercado consumidor e pelas necessidades internas evidenciadas no dia a dia de trabalho. Esta capacidade tem como base o conhecimento armazenado em seus sistemas informais, individualizados e personalizados.

#### **4.2.3 Análise geral do Caso 2**

A Empresa 2 é uma empresa familiar com processo sucessório consolidado da primeira para segunda geração de membro da família empresária, como descrevem Leone (2005), Gersick et al. (1997) e Grzybovski (2007). Caracteriza-se pela sua estrutura organizacional “simples”, praticamente sem a existência de níveis hierárquicos tendo vista que o quadro funcional é formado pelos membros da família proprietária e dois funcionários contratados. Os controles de gestão são incipientes, assim como não há normas e regulamentos estruturados e formalizados, configurando-se num espaço de trabalho fluído e que permite o compartilhamento de conhecimentos entre gerações (ROSCOE; VIEIRA; GRZYBOVSKI, 2015). Como resultado tem-se maior flexibilidade no processo decisório, liberdade e agilidade no processo decisório e na realização de mudanças a partir das exigências de seus clientes. Entre os funcionários, se observa maior lealdade e aderência aos valores da família, configurando o espaço de trabalho na empresa como uma extensão da família empresária, costumeiramente denominada como uma “grande família” (LODI, 1998; LEONE, 2005; PIMENTEL; ALBINO, 2008; TRINDADE, 2016).



No que se refere ao processo de gestão do conhecimento, há evidências que permitem afirmar a existência de ações em cada uma das quatro etapas do processo de gestão do conhecimento, com maior ênfase na etapa “utilização do conhecimento”.

A **aquisição de conhecimentos**, caracterizada como uma etapa tanto interna quanto externa de busca de conhecimento, aparece na capacidade da empresa acumular conhecimentos pelo processo de interação/troca de conteúdos entre os funcionários e os membros da família proprietária. O conhecimento organizacional nesta empresa é construído coletivamente, análise realizada com base na descrição de Nonaka e Toyama (2003). Tais conhecimentos são armazenados numa memória informal da organização, descritas em diferentes referências teóricas (CRUZ; NAGANO, 2008; FREIRE et al., 2012, PEREIRA; SILVA; PINTO, 2016), inteiramente relacionado à ação humana e dependente das pessoas que fazem parte da organização (SVEYB, 1998; CRUZ; NAGANO, 2008; BEHR; NASCIMENTO, 2008; FELL RODRIGUES FILHO, OLIVEIRA 2008; DUARTE, 2011). Contudo, por se tratar de pequena empresa familiar, conforme descrito por Piovesan (2003), não há investimentos em pesquisa e desenvolvimento e, por conseguinte, não possui nenhum registro de inovação gerada internamente, mensurada pela não existência de registro de marcas e patentes no INPI.

A etapa de **armazenamento do conhecimento** ressalta sobre tudo a capacidade da organização de formação de sua memória organizacional. Na Empresa 2, esta etapa se caracteriza pela dependência das experiências dos indivíduos (funcionários antigos e membros da família proprietária) (SVEYB, 1998), pela formação de uma cultura organizacional que transcende os vínculos profissionais entre a família proprietária e os funcionários, com características próprias àquela organização (FELL; RODRIGUES FILHO, J.; OLIVEIRA 2008; FRADE; ARAUJO, 2017), e, pelas experiências individuais de cada membro da organização e suas ações no dia a dia da organização *know how* (NONAKA, 1991; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998).

A etapa de **distribuição do conhecimento** pode ser descrita como a etapa em que novas informações são compartilhadas, ocasionando a criação de novos conhecimentos. Esta etapa, na Empresa 2 caracteriza-se pela constante interação informal entre seus membros, proporcionando assim, a criação de um ambiente de compartilhamento dos conhecimentos, com condições favoráveis à utilização das melhores informações e conhecimentos disponíveis (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ALVARENGA NETO, 2005; CRUZ; NAGANO, 2008; FREIRE et al., 2011; OLIVEIRA, 2014). Na organização estudada se dá basicamente através da autoaprendizagem (LEVINE; PRIETULA, 2012), “aprender fazendo” (NONAKA;

TAKEUCHI, 1997; CALVOSA, 2010) capaz de gerar novos conhecimentos, a partir de novas habilidades e capacidades (CHOO, 2003).

Na etapa de **utilização do conhecimento**, que está relacionada com a habilidade em localizar, acessar e utilizar os conhecimentos armazenados, a Empresa 2 utiliza os conhecimentos aprendidos para atendimento, adaptação e acompanhamento das necessidades apresentadas pelos seus clientes e pelo seu mercado consumidor, o que evidencia o caráter explorativo na utilização dos conhecimentos aprendidos, que são utilizados para a tomada de decisões ou melhorias nos processos e produtos (PIMENTEL; ALBINO, 2008; MAGINIER-WATANABLE; SENNO, 2008; GONZALEZ; MARTINS, 2017). Identifica-se ainda, a capacidade da organização em acompanhar estas mudanças e incorporá-la à rotina organizacional (WALSH; UNGSON, 1991).

A partir dos achados, é possível inferir que na Empresa 2 os processos de gestão do conhecimento estão intimamente relacionados às características de uma empresa familiar de pequeno porte, onde há um predomínio de conteúdos de caráter informal e personalizado. Caracterizando-se ainda, pela transmissão de conhecimento entre os membros da família proprietária, entre a família e os funcionários e entre os funcionários. Constituindo um ambiente organizacional de transmissão de experiências e aprendizados [subjéctivos, pessoais particulares] realizados individualmente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 2001; SILVA, 2004; GRZYBOVSKI, 2007; CRUZ; NAGANO, 2008; FUGIHARA, 2009; RAMOS; HELAL, 2010).

Evidencia-se ainda, um caráter explorativo, no processo de utilização do conhecimento organizacional ao utilizá-lo de forma reativa [utilizado quando necessário, sem um processo de planejamento anterior] (MAGINIER-WATANABLE; SENNO, 2008), bem como na tomada de decisões e na implementação de melhorias tanto de seus produtos quanto de seus processos (COHEN; LEVINTAL, 1990; GANZAROLI et al., 2016; GONZALEZ; MARTINS, 2017).

### 4.3 CASO 3

#### 4.3.1 A empresa e a família empresária

A Empresa 3 foi fundada em 1948 pelo pai do Entrevistado 3, o qual é membro da segunda geração do fundador e pai do atual gestor da empresa (neto - 3ª geração). Na época da fundação da empresa havia na região uma grande quantidade de serrarias, engenhos, alambiques, moendas de cana, moinhos de milho e de trigo, e a empresa realizava então o



conserto destas máquinas. Com o desenvolvimento da empresa, além da fundição de peças, a empresa começou-se a fabricar algumas máquinas de pequeno porte [moendas de cana], para atender aos pequenos agricultores da região na fabricação do açúcar mascavo.

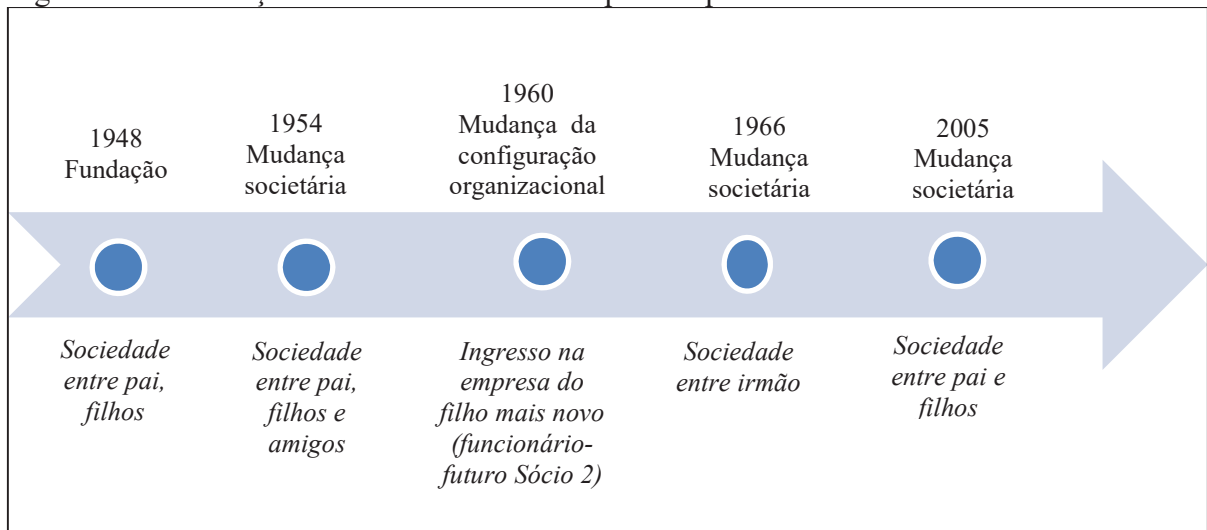
Com este desenvolvimento da empresa, no ano de 1954, uniram-se então três famílias tradicionais da região para formar uma nova empresa no ramo de metalurgia, com a promessa de crescimento e prosperidade econômica. Esta sociedade perdurou por aproximadamente 5 a 6 anos quando foi desfeita.

Com isso, a sociedade foi assumida por um dos sócios (Fundador –Sócio 1), que já trabalhava na empresa e possuía os conhecimentos necessários para dar seguimento à mesma. A empresa iniciou suas atividades no porão de sua casa. Participavam da empresa seus filhos mais velhos. Esta formatação permaneceu até o fim da década de 1950, início da década de 1960, quando o filho mais novo (Sócio 2 – Filho – 2ª geração), que até então era seminarista, passou a trabalhar na empresa também, como funcionário. Os irmãos mais velhos, como era costume na época, como tinham participado da criação da empresa eram considerados sócios, enquanto o filho mais jovem era funcionário do pai. Neste período, com o crescimento da empresa, ampliou-se o leque de produtos e serviços, implantando a atividade de fundição aos serviços prestados pela mesma.

Entre os anos de 1966 a 2002 a empresa passa por novas alterações internas e o filho mais novo (Sócio 2) passa a fazer parte da sociedade ao comprar a parte de seus irmãos mais velhos [falecimento] na sociedade. Neste período a empresa é tratada como uma grande família, da qual a esposa participa auxiliando nas tarefas de escritório e alimentação aos funcionários, o filho (neto) que desde menino participa das atividades diárias da empresa, onde começa a conhecer o negócio da família. Assim como seu pai, o mesmo cresceu dentro da empresa. Nesta etapa, a empresa continuou prestando serviços na mesma área [consertos], fabricação de máquinas para micro destilarias de álcool, elevadores de carga, equipamentos para indústrias de erva-mate e fundição (móveis de ferro fundido, panelas, etc.).

A última mudança que ocorreu em sua constituição legal, com alteração societária realizada em 2005, quando passam a fazer parte da sociedade os filhos (casal) do Entrevistado 3 (netos do fundador), dos quais somente o filho (neto) atua na empresa até os dias atuais. A filha (neta) consta como sócia, mas sem participação na gestão da empresa. No ano de 2002 foi criada outra empresa, com os mesmos sócios e atuando na mesma área, sob responsabilidade de pai e filho. Com o passar dos anos, a empresa modificou seu ramo de atuação, encerrando a prestação de serviços e a fabricação de maquinários, especializando-se na área de fundição. Estas etapas pelas quais a empresa passou podem ser visualizadas na figura 14.

Figura 14 – Mudanças societárias vivenciadas pela empresa em sua história.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Atualmente, a empresa passa por novo período de mudança, onde devido às dificuldades financeiras foi “comprada” por um de seus clientes da área de fundição. A mesma será transferida de município e sua gestão passa a ser compartilhada com a nova empresa sócia. A mesma especializou-se na área de fundição, não desenvolvendo outras atividades. Seu principal cliente responde por cerca de 60% a 70% de sua produção, e o restante da produção é comercializado na região Norte do Rio Grande do Sul. Com a concretização desta negociação (compra) a empresa objetiva recuperar-se financeiramente e se expandir no mercado em sua área de atuação.

#### 4.3.2 Análise Categorical

##### a) Aquisição

A etapa de aquisição do conhecimento tem como foco primordial a criação do conhecimento tácito e explícito em processos intra-organizacionais a partir da interação entre os indivíduos e a organização. Neste sentido, a Empresa 3 demonstra a partir de sua história e desenvolvimento a capacidade de absorver conhecimentos a partir das demandas apresentadas por seu mercado consumidor, assim como pela constante busca de novas formas de produção e desenvolvimento de novos produtos.

O Entrevistado 3 descreve que a origem do avô está em Veranópolis, que se transferiu para Getúlio Vargas, onde trabalhou com um tio por um período de tempo e de lá veio à Erechim para fundar sua empresa: Isto pode ser observado através da história pessoal de seu fundador,

conforme relato de seu filho (Entrevistado 3), que representa a 2ª geração dos membros da família proprietária:

Daí ele trabalhou primeiro com um outro meu tio, que foi a segunda fundação no Rio Grande do Sul e que fechou em 1938. E meu pai aprendeu a trabalhar lá e de lá ele decidiu colocar a empresa dele.

Passado um tempo, descreve o entrevistado, a família entendeu que era necessário melhorar o processo produtivo e a capacitação de um membro da família era determinante:

mais ou menos em 1975, a gente viu que precisava melhora a fundição e eu fui prá Minas Gerais, no Senai de lá, por que lá é o mais desenvolvido em fundição. As minas são todas de lá, onde mais produz ferro no país. Aí eu fiquei lá 5 meses fazendo curso. Lá eu aprendi melhor, evoluiu, outras máquinas, outros sistemas. Aí começou um pouco de modernização (ENTREVISTADO 3).

Conforme a história contada revela, a capacitação de um membro da família foi também uma fonte de novos conhecimentos para a empresa. Mas os fornecedores também tiveram um papel importante neste processo de aquisição de conhecimentos. Os “viajantes vinham vender produto e eles te traziam tecnologia de outras empresas. Eles te ajudavam [a conhecer mais]. Quanto mais ele te ajudava, mais se criava; mais ele vendia também”, afirma o Entrevistado 3.

Observa-se a presença do pai do atual gestor na dinâmica da gestão da empresa, articulando conteúdos entre gerações (pai e filho) e entre proprietários e funcionários, embora o pai relate que a gestão é exclusiva do filho há cerca de sete anos, e que ele [o pai] vai na empresa, diariamente, convive com os funcionários, acompanha o andamento e funcionamento da empresa, mas só opina quando solicitado. Com isso, há uma troca constante de informações e conhecimento através da realização das atividades realizadas pelo filho em que o pai participa e opinam, mesmo que no dia a dia as responsabilidades sejam assumidas de forma integral pelo filho. A colocação a seguir relata um pouco da forma como o pai sente o momento atual “e hoje tá o meu filho, e agora nesse sistema que estamos hoje tem essa parceria com a Fenix (nome fictício), que são os diretores que comandam, e eu fico aqui, olhando papel, eu sou o office-boy da empresa, essa é a palavra correta, a empresa vai embora e eu saio fora completamente”.

A etapa do processo de aquisição do conhecimento organizacional que envolve a rotina operacional e a criação de capacidades dinâmicas que produzem melhorias na própria rotina, num processo contínuo de aprendizagem individual e organizacional é outro aspecto evidenciado na empresa pesquisada e se refere ao desejo de crescimento e desenvolvimento de novos produtos e novas formas de produção conforme relatado pelo entrevistado (Entrevistado 3) quando questionado sobre as ideias e projetos dos produtos produzidos pela empresa:

são projetos daqui, com criação muitos deles e a evolução deles houve aqui dentro. Meu pai por exemplo, e meus irmãos também, gostavam de pesquisa, e eu gostava de pesquisa, então a gente procurava desenvolver o equipamento cada vez mais (ENTREVISTADO 3).

A Empresa 3 evidencia ainda, a capacidade de acumular o conhecimento gerado através de registros e memórias internas e de seu registro em órgãos de proteção nacional da propriedade industrial. As inovações tornam-se patentes, entendida pela empresa como uma “forma de proteção” na venda de seus produtos, conforme relatado pelo Entrevistado 3 “nesses períodos de visitas começamos a fabricar lareiras, que depois foi parado por que foi optado por modificar, e foi modificado e entramos com uma carta patente, hoje nós temos ainda”.

A parceria com outras empresas ocorre sobretudo pela busca de uma melhor qualidade para seus produtos, aprimorando processos internos e adequando a produção. Os problemas ou dificuldades na produção das peças, conforme relato do Entrevistado 3, são solucionados:

internamente, onde é feito junto, análise simples é feita pelo X , um pouco mais complexo é feito pelo X e pelo coordenador, um pouco mais complexo, X , Coordenador e os experientes [funcionários mais antigos, trabalhando a 15 a 20 anos na empresa], é mais complexo ainda, eles chamam o engenheiro, e ele dá uma auxílio, faz a análise e dá uma lista, ó analisem esses 10 problemas aqui, é um desses 10.

O quadro funcional é composto por funcionários que “fazem parte da história”, são em sua maioria, funcionários que estão na empresa há muitos anos, e que aprenderam seu ofício dentro da mesma, entraram ainda muito jovens e permanecem até os dias atuais. Outro dado adicional neste ponto é a ligação existente entre a empresa e os funcionários, pois a mesma, em função de seu processo atual irá mudar de cidade [distante cerca de 40 km] e os funcionários “vão todos, se tu pede pra outra empresa não vão. Por que nossa empresa é uma família, todos são bem ligados. Eu chego cedo, eu não fumo, mas fico por ali, acendo, saiu ligeiro e apago. Eu brinco com eles”, afirma o Entrevistado 3.

A formação e capacitação dos funcionários que dentro de uma organização é fundamental para seu desenvolvimento e melhoria de seus processos e produtos, na Empresa 3 sempre ocorreu a partir do aprendizado diário, conforme relata o Entrevistado 3:

sem nenhum registro, não se registrava, era só no visual, e na participação do trabalho, só prática. A verdade que com exceção das coisas mais sofisticadas que era mexer com ácido, etc. então isso não tinha funcionário pra fazer, as pessoas trabalhavam na parte mais bruta, na parte de usinagem, na parte de equipamentos.

A presente fala ilustra a centralização das informações e do conhecimento, assim como as características do tipo de trabalho, que depende do conhecimento e da expertise da organização, pois “fundição é um problema muito sério, poucos gostam, poucos mexem, o ambiente interfere, a pressão, a umidade, etc., tudo interfere. Então os problemas de fundição não existem literatura, não existe manual, as vezes tem modelos” (Entrevistado 3).

Nesta etapa, de aquisição do conhecimento organizacional, pode ser verificado que a Empresa 3 caracteriza-se pela aquisição do conhecimento de forma tácita e no desenvolvimento diário das atividades. Este aprendizado é seguido por ações organizacionais que produzem melhorias na rotina organizacional e na qualidade de seus produtos, o que evidencia sua capacidade de absorver, registrar e utilizar o conhecimento gerado.

## **b) Armazenamento**

Esta etapa da gestão do conhecimento GC se caracteriza pelo armazenamento do conhecimento em sistemas formais físicos. Além disso, nos valores, normas e crenças associados à cultura e estrutura organizacional formando através de seus processos a memória organizacional de cada empresa.

Na Empresa 3 o armazenamento do conhecimento caracteriza-se tanto pelo armazenamento formal, em sistemas físicos, papel, quanto na memória de seus funcionários e dos membros da família proprietária. Conhecimento este, que gerado internamente, no desenvolvimento e aprimoramento de seus produtos, e também a partir das necessidades de seus clientes, pois conforme relato do Entrevistado 3: “fazemos peças e modelos personalizados, na fundição, as peças, os moldes, os modelos são do cliente.

Os dados fornecidos por seus clientes, são considerados informações primordiais para a geração de suas demandas, sua produção e revisão dos projetos de produtos através do armazenando de um conhecimento específico que será utilizado posteriormente para a produção do mesmo ou de outros. Este processo é marcado pela interação entre a organização e seus clientes. Para o Entrevistado 3:

O cliente quer o ferro, então nós temos que saber o que ele vai fazer, então a gente consegue favorecer a ele prá ver que tipo de ferro ele precisa [...] hoje ficou mais complexo, a usinabilidade, nós não usinamos, o cliente vai pra acabamento, ele quer uma peça que usina bem e que seja resistente, então como avançou e as máquinas pra usinar evoluíram, passaram a ser eletrônica, aí mudou o ferro que tem que ser produzido.

O armazenamento caracteriza-se ainda por ser considerada tanto uma etapa privada quanto pública do processo de criação do conhecimento, diferenciando-se assim, na forma como a empresa retém em sua memória as informações consideradas úteis para serem utilizadas em etapas subsequentes. No Caso 3, o conhecimento é formalmente armazenado em desenhos técnicos dos equipamentos/produtos produzidos pela empresa, bem como informalmente na forma como o processo de criação se articula com funcionários que foram formados e trabalham na empresa há muitos anos, como pode ser exemplificado na fala do Entrevistado 3, o que caracteriza a empresa como um repositório de conhecimentos tácitos e explícitos.

Até hoje eu tenho [desenhos das peças, máquinas e equipamentos produzidos pela empresa] que vai acabar indo pro lixo, eram feitos desenhos manual, era tudo manual, em papel (almoço, depois quadriculado, depois milimetrado), o escalímetro, mas nós aqui do interior não tínhamos, então nós tínhamos que inventar uma escala, então com régua de madeira nós fazíamos a escola, e depois veio um engenheiro e uma desenhista, e aí pegamos todas as peças, que todos conheciam, faziam de cor, não tinha anotação, tinha funcionário de muito tempo e fizemos os projetos.

Nesta etapa do processo de gestão do conhecimento também se observa que a Empresa 3 incorpora o conhecimento adquirido em procedimentos e regras organizacionais de forma natural, comum e informalmente [aprender fazendo], compartilhando-o no espaço organizacional por proprietários e funcionários. Como a empresa, atualmente, tem seu foco de produção voltado para a atividade de fundição, tendo ao longo dos anos optado por deixar de produzir outros produtos e maquinários, não há uma formalização e/ou rotinização de como fabricar o produto por meio manual onde tais conteúdos são registrados, o conhecimento tanto do processo quanto do produto final está na memória dos indivíduos e não na memória formal da organização.

A preocupação com retenção de funcionários, na Empresa 3, não ficou evidente durante a realização da entrevista. O que se observa é que há uma seleção natural de funcionários com base nos valores organizacionais, conforme relato do Entrevistado 3:

hoje tem rotatividade, você não consegue formar a amizade, nem entre eles, por causa da rotatividade, mas na época não tinha isso [...] O cara entrava, ia ficando aqui, e entrava como aprendiz e ia crescendo e ficava, era assim eu fazia”, além de uma valorização dos funcionários dos funcionários com maior conhecimento “os experientes”, assim como a formação de um vínculo que vai além da relação patrão-empregado”, como afirma o entrevistado “... nós temos que eles [empresa parceira] não tem, profissionais pra peças especiais [...] o mais velho está aqui há 26 anos.

Observa-se ainda, que a empresa está passando por um processo de mudança devido ao processo sucessório realizado e em função da cogestão instituída recentemente na organização. O entrevistado denota ressentimentos com as mudanças sofridas pela empresa, embora as reconheça como evoluções que marcaram sua trajetória, bem como os limites para crescimento, modernização e desenvolvimento no estágio atual, que implicam em repensar sua continuidade com a propriedade da mesma família.

No entendimento do Entrevistado 3, há diferenças de percepção da gestão entre as gerações, como descreve

Os jovens têm umas ideias mais progressistas e a gente freia; não é retrogrado. Eles são bastante afoitos nas decisões, fíncam maquina, compram, não querem saber como que é. E nossa vida não é assim; são valores diferenciados. Então o que acontece, eu ainda tenho. Encontrei um parafuso perdido, pego, vou lá na prateleira e guardo. Os nossos funcionários e meu filho pegam e botam no lixo, por que eles têm a teoria de que é mais caro consertar. A mão-de-obra é mais cara e eu aprendi diferente. Na minha época se aproveitava tudo. Aí, precisava, ia lá. Hoje não! Hoje precisa, vai lá, pega uma barra e corta. Eu sou da geração assim, por isso que eu passei para o [filho].

A partir dos dados coletados, evidencia-se ainda as mudanças provocadas pelo processo sucessório e que possibilitam à organização a incorporação de novos conhecimentos, bem como a adoção de novas práticas de trabalho, tanto da família proprietária quanto dos funcionários, o que torna o conhecimento organizacional resultado de um processo coletivo, com a incorporação de novos modelos mentais no funcionamento e na cultura da organização, descrito pelo Entrevistado 3 da seguinte forma:

O meu filho foi aprendendo a conhecer a empresa, os setores, e ele evoluiu na fundição, a maioria das coisas modernas foi ele que trouxe, tem uma fundição aqui, que são muito amigos nossos, e todos os dias é fundido uma peça, a “medalha” e vai pra lá pra fazer análise, aí volta e ele [filho] vê como está, pra ver se está bom e qual é a composição de cada material.

Na Empresa 3, a tecnologia considerada responsável pelo aumento da qualidade de seus produtos. A automatização se deu por meio de investimentos em máquinas e equipamentos mais modernos para a área produtiva, mas a atividade permanece, predominantemente, manual e praticamente artesanal, produzindo-se peças personalizadas e quase que exclusivas para cada cliente, conforme relatado pelo Entrevistado 3, o que evidencia a baixa/praticamente nula utilização da tecnologia da informação na empresa estudada, seja em seus processos produtivos, seja em seus processos de gestão.

Fundição não é um negócio tão simples, são peças que são moldadas, então tem que ter esses moldes, prá fazer as peças originais. [...]. Não é tão simples assim. Tem coisas bem características de cada empresa. Tem peças, por exemplo, que são montadas manualmente, quase que artesanais.

Nesta empresa, se observa que o armazenamento dos conhecimentos organizacionais formadores da memória organizacional são predominantemente informais, e armazenados na memória dos funcionários mais experientes, dos membros da família e dos clientes da organização. Sua formalização se dá através de alguns registros ou moldes que são trazidos (e levados) pelos clientes no momento da prestação do serviço. O processo de fabricação do produto não está formalizado num fluxograma; há um protótipo do produto, o que evidencia a informalidade nos processos internos de produção, característica da geração de conhecimentos tácitos no grupo de trabalho.

### **c) Distribuição**

A distribuição é uma etapa do processo de gestão do conhecimento caracterizada pela criação de novos conhecimentos a partir de diferentes origens, pela criação de um ambiente de compartilhamento de conhecimentos de forma que o processo de aprendizagem possibilita a melhoria do desempenho organizacional.



No Caso 3, esta etapa, através da divulgação dos conhecimentos retidos, é caracterizada pela socialização e troca de conhecimentos no contato direto e informal entre os funcionários, os integrantes da família proprietária, seus clientes e parceiros, proporcionando a criação coletiva do conhecimento, como pode ser visualizado através da fala do entrevistado ao relatar a resolução de problemas decorrentes da produção de uma peça por exemplo:

É feito junto, análise simples é feita aqui [filho], um pouco mais complexo é feito pelo [filho] e pelo coordenador, um pouco mais complexo, [filho], coordenador e os experientes/mais antigos, é mais complexo ainda, eles chamam o engenheiro [empresa parceira] e ele dá um auxílio, faz a análise e dá uma lista. O analisam esses dez problemas aqui. É um desses dez.

As peças de maior responsabilidade são feitas pelos mais antigos, as peças pesadas são feitas pelos mais antigos que são os mais profissionais, e hoje no mercado não existe mais (ENTREVISTADO).

A criação do conhecimento ocorre a partir do “aprender fazendo”, que predomina sobre as demais formas de disseminação do conhecimento. Há uma socialização e troca de conhecimentos específicos realizadas nas atividades diárias o que proporciona assim, a criação de um ambiente onde os conhecimentos são compartilhados entre os setores e entre todos os membros da organização. Este processo ocorre de maneira informal e conforme as necessidades apresentadas em cada momento de criação e produção.

A maior parte dos processos de disseminação do conhecimento ocorrem de maneira implícita e informal, utilizando-se sobre tudo a *expertise* [habilidade em desenvolver determinada tarefa] dos funcionários e da família proprietária na realização das atividades. O conhecimento dos processos encontra-se na memória das pessoas e em sua forma de trabalhar.

Com isso, não se identificou a utilização de ferramentas de TI nos processos produtivos e de gestão da organização estudada. No dia a dia da organização os sistemas informatizados são utilizados somente para a realização de alguns controles internos [cadastro de clientes, controle de pedidos e pagamentos, etc.] que não interferem ou implicam mudanças no processo produtivo da empresa “hoje é feito no computador [pedido], antes era num talonário, com duas vias, uma ia para produção e outra ficava aqui. E você controlava no talonário (numerada) e elas vinham assim, quando completava o pedido, e a peça já ia pro cliente, a via voltava junto”.

No Caso 3, a distribuição do conhecimento organizacional ocorre pela socialização de informações entre funcionários, membros da família proprietária, clientes e parceiros. Tudo se dá pela informalidade, num movimento coletivista de compartilhamento de dados e experiências, no contexto das atividades rotineiras. As evidências indicam que há reconhecimento de todos de que o conhecimento encontra-se nos indivíduos e em sua forma de trabalho.



#### **d) Utilização**

A utilização do conhecimento associa-se a capacidade da organização de localizar, acessar e utilizar as informações e conhecimentos armazenados em seus sistemas formais e informais de conhecimento da forma mais eficiente possível.

Na Empresa 3 a utilização de conhecimentos se dá através de processos de geração de novos conhecimentos a partir das necessidades apresentadas no dia a dia da organização, ocorrendo a partir de processos informais, não estruturados e ao nível individual. A empresa não possui equipes para resolução de problemas constituídas, embora quando necessário ocorra a formação de equipes temporárias constituídas para tal fim.

O desenvolvimento de atividades de aperfeiçoamento de produtos e serviços, na Empresa 3 ocorre a partir das demandas verificadas junto a seus clientes, conforme evidências observadas na fala do Entrevistado 3:

O cliente quer o ferro, então nós temos que saber o que que ele vai fazer, então a gente consegue favorecer a ele pra ver que tipo de ferro ele precisa [ ], hoje ficou mais complexo, a usinabilidade, nós não usinamos, o cliente vai pra acabamento, ele quer uma peça que usina bem e que seja resistente, então como avançou e as maquinas pra usinar evoluíram, passaram a ser eletrônica, aí mudou o ferro que tem que ser produzido.

Há evidências de que há capacidade da organização em acompanhar as mudanças tecnológicas que ocorrem em seu mercado de atuação, ativando competências internas para responder rapidamente às mudanças ambientais, assim como sua capacidade de buscar soluções para as necessidades latentes do ambiente e convertê-las em rotinas. Também há evidências de que a empresa tem capacidade de adequação de atividades, processos e composição societária em função destas.

Conforme relatado pelo atual administrador [profissional designado para realizar a adequação administrativo/financeira da Empresa 3 no processo de compra em curso] a empresa está passando por um processo de reestruturação interna, adotando desde o início de 2018 uma gestão compartilhada.

Nosso cliente principal é a Empresa Fênix (nome fictício), que é uma fábrica de maquinas. E aí como o que aconteceu, é que esta empresa (Empresa 3) estava com dificuldades seríssimas, administrativo, financeiros e industrial, que é uma consequência. Como essa empresa (Fênix) absorvia 60% a 70% da produção [...] optou-se por fazer uma cogestão. Eu fui deslocou aqui, venho todos os dias, e comecei a organizar esta parte administrativa e financeira, e como conhecedor da parte industrial é o filho, então ele ficou com a parte industrial, e eu comecei a organizar a parte administrativo financeira e a Fênix aportando recurso (ENTREVISTADO 4).

Em seu relato observa-se a capacidade da empresa estudada em adaptar-se as novas situações que se apresentam em sua trajetória, uma vez que como forma de sobrevivência, adaptando-se a um de seus parceiros de negócios, modificando sua gestão e também de localização. Segundo o Entrevistado 4:

a projeção é pra daqui um mês, um mês e meio a gente transferir esta unidade para outra cidade. Uma por que nós temos a questão ambiental, por que a queima é a óleo, outra, que hoje não comporta mais ter uma unidade fabril dentro do centro, é muito mais prático pega isso daqui e colocar pra fora da cidade, como será lá.

Na etapa de utilização do conhecimento gerado pela organização, evidencia-se a capacidade da Empresa 3 em, a partir da incorporação das melhores práticas e lições aprendidas, utilizar os conhecimentos gerados internamente e através do contato exterior para adaptar-se as exigências apresentadas pelo ambiente em que está inserida, seja pelo seu mercado consumidor, utilizando seus conhecimentos para desenvolver melhores e novos produtos, seja pelo ambiente em que está inserido, na qual para manter-se no mercado necessitou adotar medidas administrativo, financeiras e comerciais.

### 4.3.3 Análise Geral do Caso 3

A Empresa 3 é caracterizada como uma empresa familiar em sua terceira geração (neto do fundador), com o processo de sucessão do filho do fundador para o neto já consolidado. A estrutura organizacional é achatada, com reduzido número de níveis hierárquicos, baixo nível de formalização dos processos de gestão, ausência de normas e regulamentos e os poucos controles de gestão existentes são realizados manualmente, configurando um sistema fracamente estruturado, no entendimento de Weick (1975). Tais características estruturais são características das pequenas empresas brasileiras, assim como das empresas familiares brasileiras, conforme descrito por Bernhoeft e Gallo (2003), Freire et al. (2011), Roscoe, Vieira e Grzybovski (2015), Menezes e Olave (2016) e Trindade (2016).

Quanto à gestão do conhecimento, especificamente, foram identificados que as quatro etapas do processo (aquisição, armazenamento, utilização e distribuição) encontram-se presentes, com predomínio de práticas características das etapas de aquisição e de utilização.

A **aquisição de conhecimentos**, nesta empresa familiar, é caracterizada pela prática de interação entre membros da família proprietária e funcionários com vistas a troca de conteúdo, mas também estão incluídos os *stakeholders* externos, como clientes e parceiros no negócio. Tais achados empíricos encontram-se discutidos na literatura pela capacidade da empresa adquirir, compreender e desenvolver a conhecimento entre seus membros (SVEYB, 1998;

CRUZ; NAGANO, 2008; BEHR; NASCIMENTO, 2008; FELL; RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA, et al., 2008; DUARTE, 2011), configurando um conhecimento organizacional construído coletivamente (NONAKA; TOYAMA, 2003) e, na empresa familiar, reforçado/reconfigurado/aprimorado pela interação contínua de membros de diferentes gerações da família proprietária, configurando-se como uma prática que ocorre no nível transgeracional da aprendizagem organizacional (GRZYBOVSKI, 2007), mas também com traços do empreendedorismo transgeracional em razão da interação entre pai e filho no cotidiano organizacional, como apontam Roscoe, Vieira e Grzybovski (2015).

O **armazenamento do conhecimento**, caracterizado pelas práticas de formação da memória organizacional, também é marcado pela informalidade e sistemas fracamente estruturados. O conhecimento é armazenado na memória das pessoas que fazem parte da organização, com formalização esporádica e transmissão por meio de conversas informais, cujas práticas sugerem que há incorporação individual de regras e procedimentos informais por meio do convívio e interação social, com percepções e experiências pessoais expressas nas ações de cada um em sincronia com os demais, membros da família proprietária ou não.

A **etapa de distribuição**, na empresa estudada, é compreendida como um momento de socialização e interação informal e contínua do conhecimento (CRUZ; NAGANO, 2008), através da autoaprendizagem (CHOO, 2003), a partir da criação de um ambiente de compartilhamento dos conhecimentos em condições favoráveis para a utilização das melhores informações e conhecimentos disponíveis (NONAKA; TAKEUCHI 1997; ALVARENGA NETO, 2005; OLIVEIRA, 2014). Este processo permite à organização, em seu dia a dia, a criação e melhoria de produtos e resolução de problemas.

Na **etapa de utilização**, evidencia-se a capacidade da organização em acompanhar as demandas e mudanças impostas em seu mercado de atuação, adequando-se as exigências impostas (WALSH; UNGSON, 1991), embora se observe que ao longo de sua existência a empresa tenha passado por um processo de deterioração/encolhimento, ao diminuir sua área de atuação e reduzir seu portfólio de produtos. Verifica-se ainda, a utilização dos conhecimentos aprendidos como uma forma de reação diante das necessidades que se apresentam, adotando assim, uma estratégia reativa (MAGINIER-WATANABLE; SENNO, 2008). O que reforça, como proposto por Freire et al. (2011) a necessidade de gerenciar as características culturais da organização em *prol* de seu desenvolvimento organizacional, uma vez que as mesmas, muitas vezes, este processo pode ser dificultado pelas características culturais de sua gestão (FRADE; ARAUJO, 2017).

O processo de gestão do conhecimento nesta empresa reforça as características das pequenas empresas familiares. Seus processos de gestão do conhecimento ocorrem a partir do contato social entre os membros da família proprietária, a família e os funcionários, a família e os clientes, a família e os parceiros de negócios, entre os funcionários e os clientes e os funcionários e os parceiros de negócios da organização, e vice-versa.

Esta interação se caracteriza pelas trocas realizadas entre todos, independentemente de seu vínculo (familiar ou não), hierárquico ou geracional. A transmissão do conhecimento se caracteriza ainda, pela interação entre as diversas gerações, com a transmissão inicialmente individual das experiências e aprendizados e, posteriormente, é coletivo através das trocas realizadas no contexto organizacional e entre todos os níveis organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 2001; SILVA, 2004; GRZYBOVSKI, 2007; CRUZ; NAGANO, 2008; CRUZ; NAGANO, 2008; FUGIHARA, 2009; RAMOS; HELAL, 2010).

A referida organização apresenta ainda um caráter exploratório ao utilizar o conhecimento organizacional como estratégia reativa e como recurso para implementar suas estratégias organizacionais, viabilizar a tomada de decisão e as melhorias.

## 5 PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

O conhecimento é considerado um dos ativos intangíveis de maior valor no contexto atual. Assim, está presente em todas as atividades do cotidiano organizacional, tornando sua gestão um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das organizações.

Nas empresas participantes deste estudo é evidenciada a utilização das quatro etapas do processo de gestão do conhecimento propostas por Gonzalez e Martins (2017), no entanto, foram identificadas mais evidências das etapas de aquisição, armazenamento e utilização, esta última com maior destaque, conforme detalhamento no Quadro 7.

Constata-se que há mais evidências empíricas da utilização de conhecimentos nas pequenas empresas familiares do que de outras etapas do processo de gestão do conhecimento organizacional. Tal constatação sugere que, nas atividades diárias dos casos observados, há maior envolvimento dos gestores de empresas familiares em atividades operacionais/execução do que de planejamento e ações no nível estratégico. O aprendizado e a troca de conhecimentos ocorrem a partir da interação informal entre os membros da organização, não existe a cultura de formalização/institucionalização dos conhecimentos que circulam no ambiente organizacional. A dinâmica da aprendizagem ocorre a partir do “aprender fazendo”, há um fluxo contínuo de informações (*top down*), com centralização no proprietário e membros da família, o que caracteriza “o jeito de fazer da família”.

Mesmo considerando que quase todas as atividades desenvolvidas pelas organizações podem ser consideradas práticas de gestão de conhecimento, conforme proposto por Edvardsson e Durst (2013), nas três empresas estudadas o processo de gestão do conhecimento, de acordo com o Modelo de Gonzalez e Martins (2017), é incompleto, com as evidências características de aquisição e utilização do conhecimento. Esta evidência, indica que as empresas são capazes de adquirir os conhecimentos dos quais necessitam, interna ou externamente, passando a utilizá-los em seu cotidiano. Não é identificada a formalização das etapas de armazenamento e distribuição dos conhecimentos, com exceção da Empresa 1 em que os processos são registrados e armazenados em banco de dados informatizados.

Quadro 7 – Evidências observadas nas etapas do processo de gestão do conhecimento

Etapas	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Aquisição	<p>Conteúdos a nível transgeracional; Acúmulo do conhecimento pela troca/interação; Construção coletiva do conhecimento a partir de experiências individuais; Desenvolvimento de parcerias.</p>	<p>Construção coletiva do conhecimento a partir das trocas entre membros da família e funcionários; Memória individual e informal.</p>	<p>Interação entre família proprietária e os funcionários e <i>stakeholders</i> externos; Construção coletiva do conhecimento; Conteúdos a nível transgeracional; Empreendedorismo transgeracional pela interação entre pai e filho no cotidiano organizacional.</p>
Armazenamento	<p>Dependência das experiências individuais; Relacionada as ações do cotidiano; Armazenamento pelo <i>know how</i>; Regras e procedimentos enraizados nas ações e experiências individuais; Cultura organizacional; Formalização e armazenamento de informações técnicas (desenhos e procedimentos técnicos).</p>	<p>Dependência de experiências individuais; Formação de cultura organizacional que transcende os vínculos profissionais; Armazenamento pelo <i>know how</i>.</p>	<p>Formação da memória organizacional com práticas informais e dependentes dos indivíduos; Incorporação individual e informal de regras e procedimentos.</p>
Distribuição	<p>Socialização informal e contínua; Ambiente de compartilhamento; Autoaprendizagem; Ferramentas de TI para criação e melhoria de produtos e resolução de problemas.</p>	<p>Interação informal entre os membros da organização; Ambiente de compartilhamento do conhecimento; Aprender fazendo.</p>	<p>Transmissão do conhecimento pela interação informal e contínua; Ambiente de compartilhamento do conhecimento.</p>
Utilização	<p>Caráter (explorativo/reactivo conforme a demanda); Adaptação às demandas do mercado; Recuperação da informação inserida na rotina organizacional.</p>	<p>Capacidade de localizar, acessar e utilizar os conhecimentos armazenados conforme a demanda do mercado consumidor; Caráter explorativo/reactivo por demanda; Adaptação às mudanças e sua incorporação à rotina organizacional.</p>	<p>Capacidade de adaptação ao seu mercado consumidor, seja de produtos, seja de adequações internas da organização; Caráter explorativo/reactivo conforme a demanda.</p>

Fonte: A autora.

No Caso 1 observou-se maior “desenvolvimento/evolução” ao ser abordada a gestão do conhecimento conforme o modelo proposto. Este fato pode estar relacionado às características de seu processo produtivo, em que há: sistema de produção em massa, automatização de sua produção, e, obrigatoriedade de capacitação técnica de seus funcionários (conhecimentos técnicos). Enquanto nos Casos 2 e 3, o sistema de produção é por projeto, produzindo-se assim, peças/produtos personalizados e a partir das necessidades específicas de seus clientes.

A **aquisição** do conhecimento nos casos estudados é caracterizada pela interação entre os vários atores sociais destas organizações. A troca de conteúdos organizacionais é realizada entre os membros da família, com seus funcionários, seus clientes e parceiros. E caracterizam-se sobre tudo pela informalidade e pelo baixo nível de estruturação nas ações praticadas no cotidiano da organização. Tais ações ocorrem, em sua grande maioria, sem um planejamento prévio, assim como a tomada de decisão, que ocorre conforme a demanda de cada situação. Estas características aplicam-se tanto para a criação e desenvolvimento de produtos e serviços, quanto para a resolução de problemas do cotidiano.

O fluxo do conhecimento e seu compartilhamento, em todas as empresas estudadas o que ocorrem entre os membros da organização, sejam eles membros da família ou não, são dependentes da história, das experiências, perspectivas e motivações individuais. As percepções e aprendizados são pessoais de difícil formalização, e enraizados nas ações e experiências individuais. Caracteriza-se assim pela informalidade, personalização e individualidade, conforme descrito por Terra (2005). Com isso, o conhecimento é compartilhado e transmitido entre os indivíduos, na troca de informações sobre produtos, serviços e modos de produção, proporcionando a construção coletiva do conhecimento.

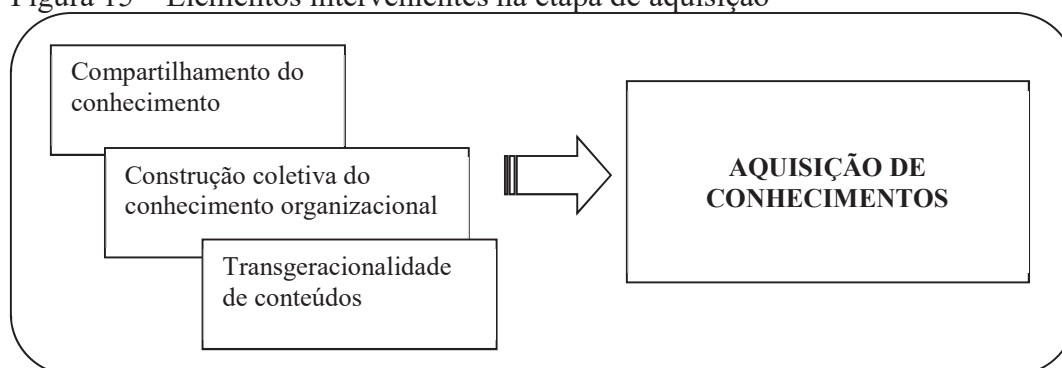
As evidências também permitem afirmar que a interação entre pais e filhos no cotidiano das organizações estudadas, a troca de conhecimentos entre as diversas gerações nas empresas estudadas, possibilita a transmissão das experiências e aprendizados de forma subjetiva, de forma pessoal, particular e personalizada, a partir dos conhecimentos e memórias individuais dos membros da família. São transmitidas ainda, a partir destas “ligações familiares”, tradições e valores que “alimentam” e determinam as prioridades da empresa e da família, conforme descrito por Grzybovski (2007) e Roscoe, Vieira e Grzybovski (2015).

Para ilustrar tais afirmações, toma-se como referência o processo de aquisição observado no Caso 3, no qual a gestão do conhecimento é decorrente da interação/troca de conteúdos entre funcionários, membros da família proprietária, clientes e parceiros. Esta interação ocorre em diversos e distintos momentos. Um destes momentos é a solicitação, por parte de um cliente, da produção de um produto, em que é discutido e decidido junto com o



mesmo as especificidades e particularidades do que deve ser produzido. Outro momento de troca de conhecimentos na resolução de problemas de produção, por exemplo, onde as trocas para a busca de soluções ocorrem tanto no nível intraorganizacional (entre funcionários e membros da família proprietária), quanto no nível interorganizacional (funcionários e membros da família proprietária, clientes, parceiros). Sendo assim, a aquisição dos conhecimentos na pequena empresa familiar pode ser caracterizada pela informalidade, personalização e fluidez de seus processos, que ocorrem através da interação entre seus membros (familiares ou não), possibilitando assim, o compartilhamento e construção coletiva dos conhecimentos organizacionais, como pode ser visualizado na Figura 15.

Figura 15 – Elementos intervenientes na etapa de aquisição



Fonte: A autora.

O **armazenamento** dos conhecimentos nos três casos estudados é caracterizado pela informalidade da formação da memória organizacional, pela dependência das experiências individuais em diferentes níveis organizacionais, pelas ações realizadas com base nas experiências anteriores, pela forma como ocorre a incorporação de regras e procedimentos, pela capacidade perceptiva de cada um expressa nas ações do cotidiano, bem como pelo nível de conhecimento (*know how*) de cada um.

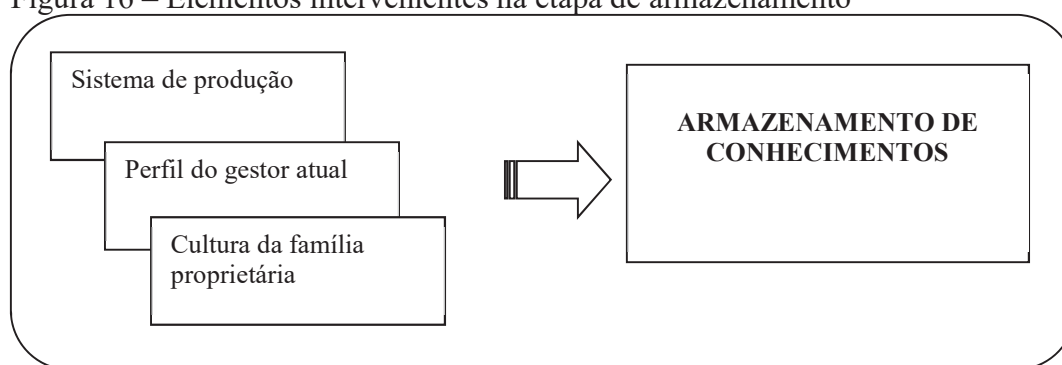
Na etapa do armazenamento de conhecimentos, se observou em todos os casos que há interatividade dos conteúdos armazenados e que esta interatividade é dependente das experiências individuais tanto no nível intra (funcionários e membros da família) quanto inter (clientes e parceiros) organizacionais e armazenado nas ações organizacionais, num processo semelhante ao descrito por Sveiby (1998), Nonaka (1991), Nonaka e Takeuchi (1997), Calvosa (2010). Há o predomínio das características culturais da empresa familiar, descrita por diferentes autores como sendo marcada por processos intrínsecos e valores da família empresária (BERNHOFET; GALLO, 2003; LEONE, 2005; RAMOS; HELAL, 2010; FREIRE et al., 2011; MENEZES; OLAVE, 2016; FRADE; ARAUJO, 2017).



Os elementos de armazenamento de conhecimentos que contribuem para formação de uma cultura organizacional transcendem os vínculos profissionais entre a família proprietária e os funcionários, com características próprias àquela organização específica, não permitindo generalizar teoricamente o processo (forma) de armazenamento dos conhecimentos em pequenas empresas familiares, pois este é marcadamente mediado pela cultura da família proprietária e do tempo de trabalho dos funcionários na referida empresa. Contudo, a forma de armazenamento pode ser generalizada.

Para ilustrar tal afirmação, toma-se como referência o processo de armazenamento no Caso 1. Nesta pequena empresa familiar, o armazenamento dos conhecimentos (desenho e croquis de peças a serem produzidas) se dá em sistema físico, mediado pela tecnologia da informação (TI) e pela automatização da produção, resultado de investimentos realizados no parque fabril com vistas a aumentar o nível de produtividade e melhorar a qualidade do produto. Tais ações integradas foram concebidas pelo atual gestor, mediadas por decisões familiares informais, mas, principalmente, decorrentes do perfil do gestor atual (jovem com domínio de diferentes tecnologias, proativo) e do sistema de produção em série. Sendo assim, quando o gestor não apresenta tais características de perfil, quando a cultura da família empresária não é de socializar conhecimento com a equipe de trabalho, ou seja, quando a ideia é “guardar segredo de tudo”, e, quando o produto produzido pela empresa é pelo sistema de produção por projeto ou artesanal, o processo (forma) de armazenamento poderá ser outro, como ilustra a Figura 16.

Figura 16 – Elementos intervenientes na etapa de armazenamento



Fonte: A autora.

A etapa de **distribuição** do conhecimento denota, nas pequenas empresas familiares estudadas, um caráter de informalidade na socialização e interação entre os membros da organização (parentes ou não), que ocorre em um ambiente de compartilhamento do conhecimento. Tal ambiente, caracteriza-se pela informalidade, pela ausência de processos formais de distribuição do conhecimento incorporado e pela troca de conhecimentos entre os

grupos organizacionais e entre estes e a organização. Somente na Empresa 1 é evidenciada a utilização de ferramentas de TI para a distribuição dos conhecimentos, o que permite a este estudo, concluir que, nas organizações estudadas, a distribuição dos conhecimentos ocorre predominantemente de forma relacional nas trocas e interações entre os indivíduos.

A distribuição do conhecimento só é possível a partir da criação de um ambiente onde os conhecimentos são compartilhados entre os membros da organização. Este ambiente nas empresas estudadas, possibilita trocas tanto entre os funcionários, quanto entre os funcionários e os membros das famílias proprietárias. Como resultado deste compartilhamento há uma melhoria de desempenho e a criação de novos ciclos de aprendizagem. Vale ressaltar, que este ambiente de compartilhamento se caracteriza pela informalidade e pelo contato direto entre os funcionários e os membros da família proprietária. A exceção desta colocação é a Empresa 1, na qual a distribuição ocorre a partir de desenhos e projetos a serem produzidos, que são discutidos e reestruturados conforme a sua demanda.

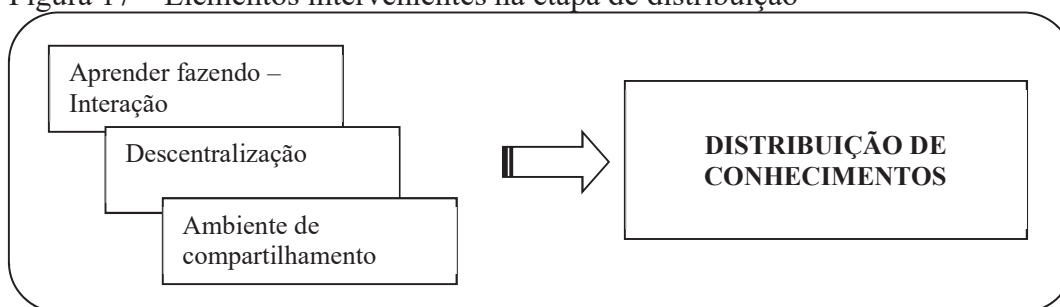
A lógica que orienta tais práticas nas organizações estudadas é o “aprender fazendo”, um processo de socialização, interativo e contínuo de distribuição de conhecimentos organizacionais e individuais, tanto de conhecimentos tácitos quanto explícitos. Embora, nestas organizações, seja possível evidenciar a centralização por parte do proprietário/membro da família, de determinadas informações e conhecimentos, que, no entendimento dos mesmos, são estratégicas para as empresas.

Para ilustrar esta afirmação toma-se como referência o processo de distribuição do Caso 2, no qual a distribuição dos conhecimentos é centralizada e controlada pelo proprietário/membro da família. Em suas colocações, o mesmo afirma conhecer todo o processo produtivo, o qual conhece deste “pequeno”, e que, as decisões acerca da produção, da forma de produção, o contato e a tomada de decisão acerca das mesmas são suas responsabilidades, sem o envolvimento de seus funcionários.

A distribuição dos conhecimentos entre os demais integrantes da empresa (funcionários) fica restrita à sua área de trabalho. Os mesmos conhecem as atividades cotidianas de sua rotina operacional, não participam ou são convidados a opinar sobre decisões e nível estratégico. Esta característica de centralização é reforçada pela utilização de controles e registros de informações/conhecimentos de forma manual. No Caso 2 observou-se que tecnologia da informação não é utilizada como ferramenta para construção de conhecimento coletivo. Outrossim, quando a empresa compreende que a (des) centralização das informações gera novo ciclo de conhecimento, pela circulação fluida e de propriedade de todos os membros da organização, observa-se efetiva gestão do conhecimento em todas suas etapas.

Na Figura 17 os fatores intervenientes no processo de distribuição do conhecimento.

Figura 17 – Elementos intervenientes na etapa de distribuição



Fonte: A autora.

A etapa de **utilização** do conhecimento nos três casos estudados é caracterizada pela habilidade de seus membros em localizar, acessar e utilizar os conhecimentos armazenados predominantemente em seus sistemas de memória informal (predominantemente). Esta se dá pela utilização dos conhecimentos de maneira informal na divisão de tarefas e atividades do grupo de trabalho, de forma não estruturada ou planejada, ao nível individual, onde cada um utiliza seus conhecimentos próprios, e adequando-se conforme a necessidade percebida pelo grupo de trabalho a partir das necessidades de cada um dos “trabalhos” a serem desenvolvidos.

Além disso, nos três casos estudados, a utilização e reutilização dos conhecimentos armazenados pelos indivíduos e pelas organizações ocorre de forma automática, onde a recuperação da informação é realizada por meio da rotina de empresa, onde são utilizados procedimentos, estrutura e compartilhamento da cultura. Este processo, nas empresas estudadas “faz parte do dia a dia”, o funcionário “chega, aprende e coloca em prática o que aprendeu”, não há, em nenhuma das empresas estudadas, grupos de trabalho, constituídos para a solução dos problemas ou busca das melhores práticas. Assim como ficou evidenciado, também, que as empresas apresentam dificuldade em reconhecer seus “próprios conhecimentos”, pois os mesmos, no contexto estudado, pertencem aos indivíduos e não à organização.

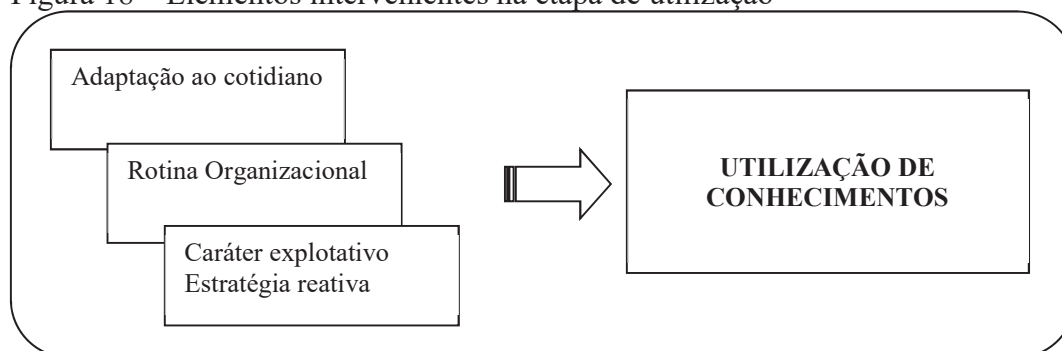
Na etapa de utilização as evidências nos três casos são de caráter explorativo na utilização dos conhecimentos aprendidos. A recuperação e transformação do conhecimento adquirido se dá no processo de tomada de decisão e na melhoria de processos organizacionais. A estratégia é reativa diante das situações que se apresentam como sugerem Maginier-Watanabe e Senno (2008). Não ficou evidenciado nas empresas estudadas a adoção da estratégia inovativa, num caráter explorativo dos conhecimentos acumulados.

No Caso 3, há evidências da capacidade organizacional em, a partir da incorporação das melhores práticas e lições aprendidas, utilizar os conhecimentos gerados internamente e realizar

adaptações ao contexto. Esta empresa utiliza seus conhecimentos para desenvolver novos produtos e introduzir melhorias no processo produtivo, bem como adotar novas práticas administrativas, financeiras e comerciais consideradas pelos gestores como necessárias, até mesmo fusão com parceiros comerciais.

Com base no exposto, a Figura 18 ilustra os fatores intervenientes da etapa de utilização do conhecimento em pequenas empresas familiares.

Figura 18 – Elementos intervenientes na etapa de utilização



Fonte: A autora.

Nos três casos estudados, ficou evidenciado que o processo de gestão do conhecimento está intimamente relacionado às características das empresas familiares. O conhecimento é criado e recriado através do contato entre os membros da família proprietária (interação social e familiar), bem como entre eles, a empresa e seus clientes e/ou parceiros.

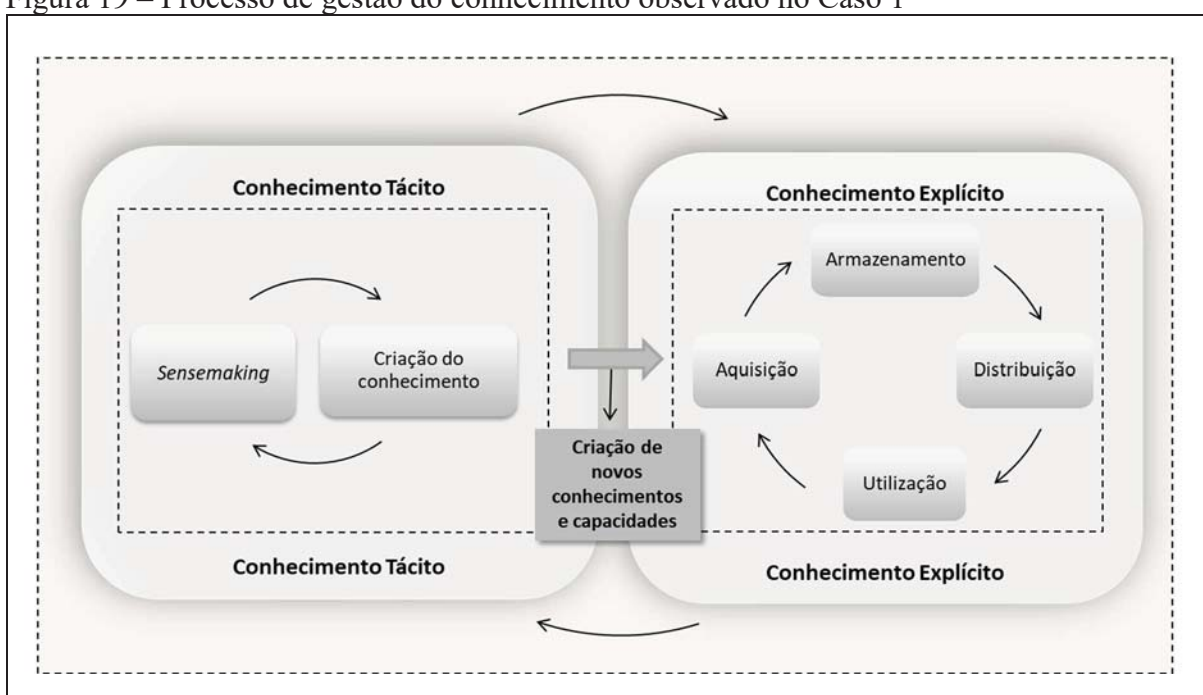
Na dinâmica infere-se observar que a interação social, facilita a geração de novos conhecimentos (tácitos e explícitos) e sua conversão, o desenvolvimento de uma plataforma de conhecimentos própria para armazenar conteúdos. Uma característica é a informalidade na transmissão das experiências e nos aprendizados, que ocorrem de forma subjetiva, pessoal e personalizados, a partir das percepções, interpretações e memórias individuais.

Outro aspecto observado no processo de gestão do conhecimento na pequena empresa familiar é a interação e a troca de conhecimentos entre os membros de diferentes gerações, cujo processo produz aprendizagem organizacional transgeracional, como descrito por Roscoe, Vieira e Grzybovski (2015). Em pequenas empresas familiares, quando o processo de gestão de conhecimentos ocorre pela perspectiva da aprendizagem organizacional transgeracional, os conhecimentos resultantes facilitam e estimulam a reprodução de experiências positivas e rejeitam a reprodução de experiências negativas.

Nas pequenas empresas familiares, o processo de gestão do conhecimento se apresenta a partir de fenômenos fluídos, contextualizados e dependentes de plataformas abstratas de armazenagem dos conhecimentos organizacionais. A predominância é de armazenamento na memória dos membros da família proprietária, mas o compartilhamento no cotidiano, com funcionários tidos como “de confiança”, tais conhecimentos encontram-se dispersos e ao mesmo tempo reunidos numa única plataforma, que é representada pelas práticas e rotinas por todos que fazem parte da empresa, sejam familiares, proprietários ou funcionários.

O modelo teórico proposto para orientar a presente pesquisa se revelou válido para desenvolver pesquisas sobre o processo de gestão do conhecimento em pequenas empresas familiares com as características observadas no Caso 1. São elas: processo produtivo automatizado, sistema de produção em massa, procedimentos/rotinas/práticas minimamente descritas, gestão profissionalizada, mas realizada por um membro da família proprietária, o qual é eleito/selecionado pela geração anterior para conduzir os negócios em nome da família empresária. A interface de conhecimentos tácitos e conhecimentos explícitos, como representado na Figura 19, gera neste tipo de empresa uma capacidade única de criar, reter e formalizar conhecimentos em fases distintas. Na primeira fase, a combinação é de conhecimentos tácitos, que podem ou não, pelas características de cada pequena empresa familiar, avançar para a fase seguinte, de combinar conhecimentos explícitos, o que só algumas conseguem.

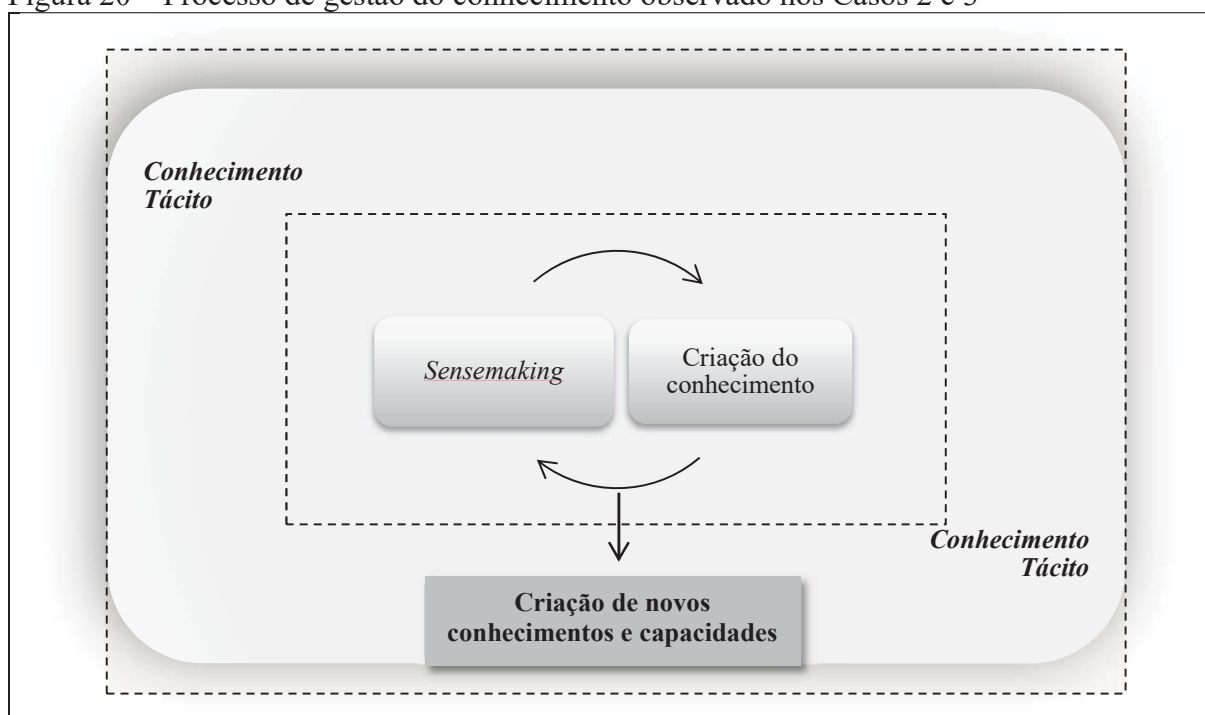
Figura 19 – Processo de gestão do conhecimento observado no Caso 1



Nos Casos 2 e 3, as evidências observadas não configuram o modelo do processo de gestão do conhecimento na sua totalidade, uma vez que seus processos internos são dependentes dos indivíduos. Nestes foram identificados elementos que caracterizam apenas a etapa de aquisição de conhecimento, ou seja, são capazes de criar conhecimentos a partir de construções individuais, desenvolver uma cultura de aprendizagem transgeracional e firmar parcerias (Fase 1 representada na Figura 20), mas não são capazes de formalizar o conhecimento de forma a retê-lo e transformá-lo em ativo intangível, ou seja, não são capazes de formalizar o conhecimento organizacional com vistas a torná-lo explícito (Fase 2).

Na Fase 1, a pequena empresa familiar cria e confere significado aos seus próprios conhecimentos, transmitidos informalmente no cotidiano organizacional por meio de rotinas, os quais podem ser estruturados e sistematizados ou não; a maioria não é formalizado, mas armazenado em plataformas de conhecimentos e, em momento oportuno, os membros das próximas gerações da família empresária poderão acessá-los (movimentos transgeracionais). Na Fase 2, além do que faz na Fase 1, a pequena empresa familiar formaliza seus próprios conhecimentos por meio de ferramentas de forma a torná-los objetivos, sistemáticos e explícitos.

Figura 20 – Processo de gestão do conhecimento observado nos Casos 2 e 3



Fonte: A autora

As características do processo de gestão do conhecimento em pequenas empresas familiares também podem ser explicadas ou compreendidas como fluxo de informação. Neste caso, não são explicadas pela teoria da gestão do conhecimento, mas pela teoria de sistemas. Conforme argumenta Davenport e Prusak (1998), o conhecimento faz parte do desenvolvimento de qualquer empresa, independente do segmento de atuação e estratégia adotada, pois elas geram e utilizam o conhecimento em seu processo produtivo, praticando a gestão do conhecimento independentemente de saberem ou não que o fazem (TERRA, 2001). Da mesma forma, Edvardsson e Durst (2013) afirmam que quase todas as atividades desenvolvidas pelas organizações podem ser consideradas práticas de gestão de conhecimento.

Outras evidências sobre a gestão do conhecimento são específicas do porte (pequena empresa) e do tipo (empresa familiar). O conhecimento, para ser útil, deve ser distribuído e fluído em todos espaços organizacionais e em qualquer tempo; só assim ele contribuirá para a melhoria do desempenho organizacional, agregando valor à empresa, como produto e processo (BERNHOEFT; GALLO, 2003; FREIRE et al., 2011; MENEZES; OLAVE, 2016). Nas pequenas empresas familiares investigadas, o conhecimento não é armazenado somente nos níveis gerencial e familiar. Ele está distribuído, com suas especificidades, entre todos os membros da organização, familiares ou não. A formalização, organização, retenção e uso estratégico do conhecimento organizacional tornam-se um diferencial para as organizações, embora as evidências mostrem que nem todas as empresas conseguirão implantar programas formalizados de gestão de conhecimento, pois isso depende da redefinição de processos, de investimentos e de equipes de trabalho com a cultura de resolução de problemas num processo interativo e contínuo.

O modelo proposto evidencia o processo de gestão do conhecimento existente nas pequenas empresas familiares e permite compreender sua dinâmica interna, bem como o seu estágio de desenvolvimento.<sup>3</sup> Seus fundamentos são de que o processo de gestão conhecimento é dependente do contexto capacitante, no qual a cultura da aprendizagem, as características e grau de envolvimento de indivíduos e organização contribui para a assimilação de conhecimentos organizacionais e a sua utilização na melhoria de seus processos/práticas e na criação de novos produtos. Caso a empresa não seja capaz de criar o referido contexto capacitante, os conhecimentos organizacionais não serão compartilhados de nenhuma forma (formal/informal; tácito/explicito).

---

<sup>3</sup> O estágio de desenvolvimento do processo de gestão do conhecimento não foi objeto de investigação nesta pesquisa. É tema para desenvolvimento de pesquisas futuras, que requer a identificação dos microprocessos e sua descrição por eventos em cada fase.

## 6 CONCLUSÕES

O conhecimento é um dos recursos que tem recebido significativa atenção de pesquisadores e de empresários e o reconhecimento da necessidade de sua gestão remonta à década de 1990, mas ainda há carências no debate teórico sobre estrutura e práticas de gestão considerando este recurso. Nos modelos do processo de gestão do conhecimento, é consenso entre os teóricos da necessidade de práticas de gestão para aquisição por meio de práticas de aprendizagem organizacional, armazenamento em diferentes plataformas, mais virtuais e abstratas do que físicas, configurando a memória organizacional, a distribuição deste recurso na perspectiva do compartilhamento de conhecimento e, por fim, da forma de sua utilização numa dinâmica que envolve capacidades específicas para recuperar e transformar conhecimentos.

O conhecimento é considerado também um ativo intangível capaz de gerar valor à organização, pela capacidade de criar e utilizar processos gerenciais e operacionais, garantir produtividade maior com a utilização da mesma ou até menor quantidade de outros recursos. No entanto, o conhecimento organizacional se configura como um recurso que só confere vantagem competitiva a qualquer tipo organizacional se for produzido numa perspectiva mais da coletividade (envolvimento de todos os membros da organização na sua criação) do que da individualidade (capacidade de cada funcionário). No processo de gestão deste recurso, a eficiência com que a organização utiliza o que sabe e a prontidão com que ela adquire e utiliza novos conhecimentos, faz do conhecimento uma matéria prima gerada internamente, resultado do trabalho coletivo.

Considerando o contexto das pequenas empresas estudadas, bem como o papel que representam no perfil econômico dos países em menor grau de desenvolvimento, compreender o processo de gestão do conhecimento se configurou como um importante objetivo de pesquisa científica desenvolvida em nível de Dissertação de Mestrado na área de Administração.

Esta pesquisa é um estudo de múltiplos casos, realizado nas pequenas empresas familiares integrantes da Unindústria, uma organização em rede no segmento metalmeccânico, e com as especificidades geográficas e culturais do lugar, as quais se mostram elementos de contextualização relevantes na forma como o conhecimento é produzido e armazenado em pequenas empresas familiares. As mesmas possuem sistema fracamente estruturados, tanto de níveis hierárquicos, quanto nas normas e processos. Por isso, são flexíveis na tomada de decisões e nas relações com seus clientes, tornando-se assim, mais próximos dos mesmos na



busca de soluções conjuntas. Devido a esta proximidade, estas soluções tendem a ser “praticamente” personalizadas para cada um de seus clientes, como pode ser observado em duas das três empresas participantes.

Funcionários e membros da família em pequenas empresas tendem a ser multifuncionais e versáteis, dominando várias áreas do conhecimento dentro da empresa, desde os níveis operacionais até os níveis estratégicos, como ocorre nas empresas estudadas. Embora, esta multiplicidade de áreas e níveis de atuação possa prejudicar sobre tudo a área de gestão da empresa.

É verificada ainda, entre os funcionários de empresas com as características estudadas, uma maior lealdade dos funcionários para com a empresa do que em empresas privadas, com vínculos que ultrapassam os vínculos profissionais, seja entre os funcionários ou entre funcionários e os membros da família proprietária. Há neste ponto, a criação de uma verdadeira identidade com a família e a força do nome familiar, o que confere à organização características peculiares inerentes à família proprietária.

As organizações, independente do ramo ou segmento que pertençam e atuem, possuem como parte delas o conhecimento. Neste sentido, nas empresas estudadas foi possível verificar que a existência de todas as etapas da gestão do conhecimento propostas inicialmente.

Na etapa de aquisição do conhecimento, as empresas estudadas, denotam a capacidade de realizar seus processos de aprendizagem a partir de sua rotina operacional, realizando mudanças e melhorias quando necessário, porém, sem um planejamento de suas atividades a médio e longo prazo, sobretudo nas Empresas 2 e 3. Nesta etapa, caracteriza-se ainda a aquisição do conhecimento a partir de aspectos internos e externos à organização, seja por meio através de clientes, parceiros ou de concorrentes.

Em relação ao armazenamento, a formação da memória organizacional (repositório de conhecimentos) se dá pelo armazenamento do conhecimento na memória de cada indivíduo, seja pessoas contratadas para a prestação de serviços, funcionários ou membros da família proprietária. Há um predomínio de armazenamento de conhecimentos em sistemas informais, retidos na forma de valores, normas, crenças, associadas à cultura e estrutura organizacional. Há ainda a prática de armazenamento em sistemas físicos (manual ou através da TI) em menor grau nas empresas estudadas.

A distribuição caracteriza-se pelo compartilhamento do conhecimento, onde informações de diferentes origens geram novos conhecimentos. Este processo nas organizações estudadas ocorre sobre tudo através da autoaprendizagem dos indivíduos, do compartilhamento a partir das trocas no convívio social e na troca de conhecimentos específicos que ocorrem por

meio das rotinas organizacionais. No estudo, nas empresas pesquisadas, não foram identificadas comunidades de prática, como estratégia de distribuição do conhecimento. Na Empresa 1, é possível identificar a distribuição do conhecimento através de normas e procedimentos descritos para a execução das atividades, embora o conhecimento seja compartilhado em sua grande maioria de maneira informal e personalizada. Enquanto nas Empresas 2 e 3, o compartilhamento se dê, em praticamente sua totalidade de forma tácita e no convívio social, não existem manuais ou normas claramente expressas.

O conhecimento é um ativo raro para as organizações contemporâneas. Assim, na etapa de utilização, a qual se dá sobretudo a partir do conhecimento armazenado na memória informal das organizações, assume caráter explorativo ao ser utilizado para a tomada de decisões e para a implantação de melhorias, seja de seus processos ou de seus produtos. Esta característica denota ainda uma postura automática e reativa em resposta às necessidades do ambiente, especialmente nas Empresas 2 e 3, enquanto a Empresa 1, além desta estratégia, adota também a estratégia inovativa, utilizando o conhecimento em um caráter explorativo.

A discordância sobre o que é gestão do conhecimento identificada na literatura, expõe um problema metodológico na pesquisa empírica, tendo em vista que quase todas as atividades desenvolvidas pelas organizações podem ser consideradas práticas de gestão de conhecimento. Contudo, os dados empíricos revelam que há um fator limitante nesta interpretação, de que para serem configuradas práticas de gestão do conhecimento é preciso que estas sejam estruturadas e sistematizadas.

A partir deste contexto, é possível afirmar que as práticas utilizadas pelas empresas estudadas não evidenciam práticas e processos estruturados para gerir o recurso conhecimento. Nestas, a gestão do conhecimento caracteriza-se por estar incrustada na conduta e no contexto organizacional do dia a dia da organização. Suas atividades não são constituídas de processos sistematizados, não podendo ser chamadas então, de práticas de gestão do conhecimento. Esta constatação, talvez possa ser compreendida a partir das características das empresas estudadas, que por meio do conhecimento dos membros das diferentes gerações da família proprietária, criam e gerenciam um conhecimento próprio, o que se contrapõe a lógica da organização empresarial clássica. O conhecimento tácito torna-se conhecimento explícito não na gestão de recursos específicos, como é o caso do conhecimento, mas num modelo único de gestão de todos os recursos.

O modelo conceitual proposto embasa-se na importância da compreensão de que a adoção de práticas de gestão do conhecimento, estruturadas ou não, pelas organizações pode lhes auxiliar no gerenciamento, criação, disseminação e registro do conhecimento existente na

organização. Porém, acima de tudo, independente de como estas práticas estão estruturadas na organização, faz-se necessário a criação de um contexto capacitante, que possibilite a interação entre os indivíduos.

Na organização, a criação deste contexto *sensemaking*, permite aos seus membros a construção do que é a organização e o que ela faz, criando assim, conceitos próprios daquela organização. Em ato contínuo, a transformação destes conceitos próprios da organização (conhecimento tácito), através da formalização e padronização dos processos de gestão do conhecimento, em conhecimento explícito e formalizado, através da instauração dos processos de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização.

Assim, a partir do exposto, torna-se salutar que as pequenas empresas familiares desenvolvam, por meio de suas práticas, uma gestão do conhecimento mais estruturada e elaborada formalmente. Reiterando a importância dos benefícios dos quais poderiam usufruir se estas práticas estiverem alinhadas às suas estratégias de desenvolvimento individual e organizacional, à inovação, à satisfação do cliente e ao sucesso organizacional.

**Limitações da pesquisa.** Embora as pequenas empresas familiares integrantes da Unindústria ou outras organizações semelhantes, não participantes da associação poderiam ter sido investigadas ampliando-se os resultados obtidos, tornando-se assim, uma limitação desta pesquisa. A segunda limitação encontrada para a execução deste estudo se refere à resistência dos empreendedores para conceder a entrevista, em alguns momentos denotaram desconfiança ou indisponibilidade para participar do referido estudo, embora, ao final o intento desse estudo tenha sido alcançado. E por fim, em se tratando de um estudo de múltiplos casos, compreende-se que resultados permitem somente a generalização teórica do tema estudado.

**Sugestões para estudos futuros.** Ratificar o presente estudo em outras empresas com as mesmas características, objetivando a confirmação ou não dos achados e investigar sobre como as práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas em organizações semelhantes em outras regiões e área de atuação se apresentam. Portanto, aprofundar este tema e assunto em outras empresas do mesmo ramo de atividade, em quais ações de gestão do conhecimento são desenvolvidas e qual sua efetividade se estabelece, tendem a contribuir para resultados mais consistentes. Dessa forma, a replicação da pesquisa sustentada em modelos teóricos encontrados na literatura pertinente, bem como a criação de modelos teóricos específicos para organizações com estas características tendem a ser muito promissores para a área administrativa, além da obtenção de resultados mais exatos.

## REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **Management Information Systems Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, mar, 2001.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais.
- ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir das intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciências da Informação**, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./abr. 2007.
- ARAUJO JR., R. H. A.; PERUCCHI, V.; LOPES, P. R. D. Análise bibliométrica dos temas inteligência competitiva, gestão do conhecimento e conhecimento organizacional no repositório institucional da Universidade de Brasília. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 18, n. 4, p. 54-69, out./dez. 2013.
- ARAÚJO, R. P.; MOTTIN, A. P.; REZENDE, J. F. C. Gestão do conhecimento e do capital intelectual: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos Encontros da ANPAD. **Organização & Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 283-301, abr./jun. 2013.
- ARGYRIS, C. Loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, set, 1977.
- BARBOSA, R. R. Gestão da Informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, Especial, p. 1-25, 2008.
- BARBOSA, R. R.; PAIM, I. Da GRI à gestão do conhecimento. In: PAIM, I. (Org.). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEHR, R. R.; NASCIMENTO, S. P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 1, p. 1-11, mar. 2008.
- BENTO DE SÁ, F. et al. Práticas de gestão do conhecimento: um estudo em organizações mineiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 114-131, jan./jun. 2013.
- BERNHOEFT, R. **Empresas familiares**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, R., GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BETTONI, E. M.; SILVA, E. X.; SILVA, H. F. N. Práticas gerenciais em gestão do conhecimento: um estudo da aplicação em empresas juniores. **Informação & Informação**, v. 16, n. 1, p. 73-87, 2011.

BEZERRA, C. A.; GUIMARÃES, A. J. R. Mineração de texto aplicada às publicações científicas sobre gestão do conhecimento no período de 2003 a 2012. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 2, p. 131-146, abr./jun. 2014.

BINOTTO, E.; NAKAYAMA, M. K.; SIQUEIRA, E. S. A criação de conhecimento para a gestão de propriedades rurais no Brasil e na Austrália. **RESR**, Piracicaba, v. 51, n. 4, p. 681-698, out./dez. 2013.

BUORO, G. **O processo de compartilhamento de conhecimento: estudo de caso TenarisConfab**. Dissertação (Mestrado em Administração)– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2005. Doi: 10.11606/D.12.2005.tde-14052010-155223.

CALVOSA, M. V. D. Análise da gestão do conhecimento em pequenas empresas. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP, 13, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2010.

CARDOSO, O. N. P.; MACHADO, R. T. M. Gestão do conhecimento usando *data mining*: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 495-528, maio/jun. 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, S. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAUVET, V. **Absorptive capacity and knowledge transfer propensity: towards the obtaining of a competitive advantage**. 2003. Disponível em: [https://pdfs.semanticscholar.org/b329/0334ea40cd7632541b716e43ba049f0a37b8.pdf?\\_ga=2.172954595.1192301831.1537794976-1511468677.1537794976](https://pdfs.semanticscholar.org/b329/0334ea40cd7632541b716e43ba049f0a37b8.pdf?_ga=2.172954595.1192301831.1537794976-1511468677.1537794976)>. Acesso em: 10 jan. 2018.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.

COHEN, W. LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

CRUZ, C. A.; NAGANO, M. S. Gestão do conhecimento e sistemas de informação: uma análise sob a ótica da teoria da criação do conhecimento. **Perspectivas em Ciências da Informação**, v. 13, n. 2, p. 88-106, maio/ago. 2008.

CUNHA, A. J. M.; FERREIRA, M. A. T. Transferência de conhecimento em empresas multinacionais estudo de caso na indústria de papel. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 4, p. 95-118, out./dez. 2011.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. Knowledge management: semantic drift or conceptual shift? **Journal of Education for Library and Information Science**, v. 41, n. 4, p. 294-306, 2000.

DE LONG, D.; SEEMANN, P. Confronting conceptual confusion and conflict in knowledge management. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 1, p. 33-44, 2000.

DUARTE, E. N. Conexões temáticas em gestão da Informação e do conhecimento no campo da ciência da informação: proposta de redes humanas. **Informação & Sociedade**, v. 21, n. 1, p. 159-173, jan./abr. 2011.

EDVARDSSON, I. R.; DURST, S. The benefits of knowledge management in small and medium-sized enterprises. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 81, n. 28, p. 351-354, 2013.

FELL, A. F. A.; RODRIGUES FILHO, J.; OLIVEIRA, R. R. Um estudo da produção acadêmica nacional sobre gestão do conhecimento através da teoria do conhecimento de Habermas. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 5, n. 2, p. 251-268, 2008.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1, 2000, **Anais do...** Londrina: UEL, 2000.

FRADE, J. P. B. C. C., ARAUJO, T. R. P. P. Gestão do conhecimento na empresa familiar. In: ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2017, Brasília. **Anais do...** Brasília: Enangrad, 2017.

FRAGA, R. M. et al. Gestão do conhecimento e inovação na pequena empresa do setor de serviços: fato ou utopia? In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, 1, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Uninove, 2012.

FREIRE, P. S. et al. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, ago. 2012.

FREIRE, P. S. et al. Sistema de gestão do conhecimento em empresas familiares brasileiras: revisão sistemática da literatura. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011, Niterói. **Anais do...** Niterói, 2011.

FUJIHARA, R. K. Gestão do conhecimento estratégico estudo dos subfatores sistêmicos aplicados à ECT. **TransInformação**, v. 21, n. 3, p. 249-266, 2009.

GALZERANO NETTO, A. S. et al. Gestão do conhecimento: a situação das micro, pequenas, médias e grandes empresas da região da cidade de Limeira/SP. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 16-34, Jan/jun. 2014.



GANZAROLI, A. et al. The combined effect of technological relatedness and knowledge utilization on explorative and exploitative invention performance post- M&A. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, p. 2, p. 167-188, 2016.

GASPAR, M. et al. Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de *software* no Brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. **Informação & Sociedade**, v. 26, n. 1, p. 151-166, jan/abr, 2016.

GERSICK, K. E.; et al. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Um estudo teórico das características organizacionais que influenciam a gestão do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 14-34, jul/dez. 2017.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, E-Pub, jan/2017. Doi: 10.1590/0104-530x0893-15

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.; MELO, T. M. Gestão do conhecimento: tipologia a partir dos fatores contextuais da organização. **TransInformação**, v. 30, n. 2, p. 249-266, 2018.

GRZYBOVSKI, D. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar**. Passo Fundo: UPF, 1998.

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

JANUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciências da Informação**, v. 21, n. 1, p. 97-118, jan./mar. 2016.

JÓIA, L. A.; OLIVEIRA, M. F. B. Personalização ou codificação? Avaliando estratégias de gestão do conhecimento. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 43, p. 13-36, 2007.

KETS DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

LEONARD-BARTON, D. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 248-266, 1990.

- LEVINE, S. S.; PRIETULA, M. J. How knowledge transfer impacts performance: a multi-level model of benefits and liabilities. **Organization Science**, v. 23, n. 6, p. 1748-1766, 2012.
- LIN, H. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 315-332, 2007.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MACEDO, M. et al. **Gestão do conhecimento organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2010.
- MAGNIER-WATANABLE, R.; SENNO, D. Organizational characteristics as perspective factors of knowledge initiatives. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n.1, p. 21-36, 2008.
- MENEZES, C. R. C.; OLAVE, M. H. Práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas de Sergipe. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 94, p. 4-19, jan./abr. 2016.
- MINAYO, M. C. S. Cientificidade, generalização e divulgação de estudos qualitativos. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 1, p. 16. 17, 2017.
- MIRANDA, R. C. R. **Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado**. Brasília: UnB, 2004. 289f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)– Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, Brasília.
- MOTA, D. A. R.; TARGINO, M. G. Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 7, Especial, p. 178-200, 2013.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 6, p. 96-104, nov./dec. 1991.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of BA: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, Spring, p. 40-54, 1998.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creating as synthesizing process. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 1, n. 1, p. 2-10, Jul. 2003.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.



OLIVEIRA, P. C. et al. Gestão da informação ou gestão do conhecimento? Percepção de profissionais da indústria de software de Santa Catarina. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 67-89, Jul./Dez., 2014.

ORTON, D.; WEICK, K. E. Loosely coupled systems: a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 203-223, 1990.

PEREIRA, H. J. Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22, 2002, São Paulo. **Anais do...** São Paulo: FEA/USP, 2002.

PEREIRA, M.; SILVA, H.; PINTO, J. A memória organizacional nos processos e gestão do conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 128-140, jan./jun. 2016.

PIMENTEL, A. C. M.; ALBINO, J. P. Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas: estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, 2008, Rio de Janeiro. **Anais do...**, Rio de Janeiro: Abepro, 2008.

PIOVESAN, L. H. A gestão da inovação na pequena empresa: estudo de caso. In: KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. (Org.) **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. Capítulo 7.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge e Kegan Paul, 1966.

POPADIUK, S.; RICCIARDI, G. Conversão do conhecimento é fonte de vantagem competitiva sustentável? Uma análise empírica sob a perspectiva da resource-based view. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 193-204, 2011.

RAMOS, E. N. P.; HELAL, D. H. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 2, p.433-452, 2010.

ROSCOE, M. T. A.; VIEIRA, A.; GRZYBOVSKI, D. Capital social familiar, aprendizagem e empreendedorismo transgeracional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais do...**, Belo Horizonte: Anpad, 2015.

ROWLEY, J. Remodelling marketing communications in an Internet environment. **Internet Research**, v. 11, n. 3, p. 203-212, 2001.

RUMIZEN, M. C. **The complete idiot's guide to knowledge management**. Indianapolis: Alpha, 2002.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Relatórios das Edições de 2007; 2011; 2013, 2016.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência & Informação**, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

SILVA JÚNIOR, C. R. **Um modelo para gestão do conhecimento em empresas de software**. Recife: UFPE, 2006. 148f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação)– Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2001.

THIEL, E. E. **Proposta de um modelo de implantação de um projeto de gestão do conhecimento com base em processos organizacionais**. Florianópolis: UFSC, 2002. 182f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

THOMPSON, M. P. A.; WALSHAM, G. Placing knowledge management in context. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 5, p. 725-747, 2004.

TORRES, A. A. L.; ZIVIANI, F.; SILVA, S. M. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. **TransInformação**, Campinas, v. 24, n. 3, p. 191-205, set./dez. 2012.

TRINDADE, E. P. et al. Soluções de gestão do conhecimento para pequenas e médias empresas – PME. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, Especial, p. 189-203, Jan. 2016.

TRIVIÑOS, A. **A Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERKASALO, M.; LAPPALAINEN, P. A method of measuring the efficiency of the knowledge utilization process. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 45, n. 4, p. 414-423, 1998.

VIEIRA, A. S. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 99-101, maio/ago. 1993.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WALSH, J. P., UNGSON, G. R. Organization memory. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

WEICK, K. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 1-19, mar. 1975.

XAVIER, L. A. O. P., OLIVEIRA, M., TEIXEIRA, E. K. Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 10, dez. 2012.

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

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZABOT, J. B.; SILVA, L. C. M. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Atlas. 2002.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Protocolo para Estudo de Caso



### PROTOCOLO PARA ESTUDO DE CASO

#### A - Visão geral do projeto do estudo de caso

Em plena era do conhecimento, não é exagero dizer que o conhecimento é o recurso mais importante de que uma organização dispõe na nova economia. No pós-capitalismo, informação e conhecimento substituem os capitais físico e financeiro, se tornando uma das maiores vantagens competitivas nos negócios. Considerado, ainda, um ativo capaz de gerar valor, pela sua capacidade de criar e utilizar processos gerenciais e operacionais, aptos a garantir uma produtividade maior com a utilização da mesma quantidade ou até menor quantidade de outros recursos (BUORO, 2005). Para Stewart (1998) a informação e o conhecimento tornam-se mais importantes do que a matéria-prima, o capital, os recursos naturais ou o trabalho físico. Pois, a única vantagem sustentável de uma organização é o que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela utiliza o que sabe e a prontidão com que ela adquire e utiliza novos conhecimentos, o que o torna tanto matéria prima, quanto resultado do trabalho (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Empresas, de todos os tamanhos, percebem a necessidade de gerir o conhecimento e quanto fundamental é para elas se estruturarem e adotarem práticas de gestão do conhecimento (BUORO, 2005). No campo de teoria organizacional, a gestão do conhecimento se refere à aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento nas organizações. Considerando-se que este conhecimento é definido por Nonaka e Takeuchi (1997) como uma estrutura ambígua, ou paradoxal, na qual se pode identificar dois componentes aparentemente opostos: o conhecimento tácito (subjutivo, com percepções e experiências pessoais, particulares e difíceis de formalizar, enraizado nas ações e nas experiências de um indivíduo) e o conhecimento explícito (declarativo, transmissível em linguagem formal e sistemática). Assim, entender a interação contínua e dinâmica que ocorre entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito torna-se ponto crucial.

Desta forma, a gestão do conhecimento é um elemento crítico capaz de gerar vantagem competitiva sustentável e diferenciação organizacional, capaz de proporcionar a melhoria do desempenho organizacional, melhorar sua produtividade e competitividade, promover a inovação, aumentar a eficiência, elevar a colaboração e o nível de conhecimento dos funcionários, qualificar processos, e, moderar incertezas em relação aos mercados externos e futuros (CUNHA; FERREIRA, 2011; XAVIER, OLIVEIRA, TEIXEIRA, 2012).

Para Davenport e Prusak (1999), os projetos de gestão do conhecimento possuem três intenções: (1) tornar o conhecimento mais visível e descrever como é aplicado nas organizações; (2) desenvolver uma cultura que estimule o compartilhamento de conhecimentos e a ação proativa de procura e reutilização do conhecimento; e (3) construir a infraestrutura do

conhecimento, não só com sistemas e tecnologias, mas, também, na formação de uma rede de conexões entre as pessoas, encorajando-as e dando-lhes espaço, tempo e ferramentas para que colaborem e compartilhem experiências, informações e conhecimentos.

Assim, entende-se a GC como uma forma de administração, compartilhamento e aproveitamento do conhecimento das pessoas na disseminação das melhores práticas para o crescimento da organização, inclusive nas pequenas empresas, consideradas responsáveis pela maior parte dos empregos formais, distribuição de renda, arrecadação de tributos, desenvolvimento de regiões, entre outros fatores que movimentam a economia e aumentam o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (SEBRAE, 2007; 2011; 2013), e, familiares, caracterizadas pela importância da confiança mútua entre os membros da empresa, que vai além dos vínculos familiares; laços afetivos que influenciam comportamentos e decisões; valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia e competência; exigência de dedicação; postura de austeridade, seja na administração, na forma de vestir; expectativa de alta fidelidade; dificuldade na separação entre o que é emocional e racional; jogos de poder (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009), e, pela sucessão hereditária dos membros das famílias empresárias (GRZYBOVSKI; VIEIRA, 2012).

Sob estas perspectivas, o presente objetiva compreender como ocorrem os processos de gestão do conhecimento nas pequenas empresas familiares localizadas na região Norte do estado do Rio grande do Sul.

## **B Procedimentos para a coleta de dados**

- Entrevistar o executivo principal, gerentes, coordenadores, supervisores e analistas com vistas a identificar as práticas gerenciais adotadas (rotinas, modo de trabalho, cultura organizacional). Buscar evidências desse comportamento numa perspectiva histórica.
- Identificar através de entrevistas com o executivo principal, gerentes, coordenadores, supervisores e analistas, as políticas, práticas e mecanismos como está estruturado o processo de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento nas empresas estudadas.
- Entrevistar o responsável pelas rotinas de RH da empresa (ou equivalente) com vistas a compreender a dinâmica da empresa sob a ótica desta área específica da administração
- Solicitar cópia de arquivos contendo atas de reuniões, dos diferentes níveis hierárquicos e departamentos. Buscar neles evidências relativas a estratégias, políticas, práticas e procedimentos relativos a gestão do conhecimento desenvolvidos pela organização.
- Solicitar os arquivos contendo normas e regulamentos, instruções ou comunicados internos circulantes nos departamentos. Identificar o tipo de conhecimento disseminado com vistas a mapear estratégias, políticas, práticas e procedimentos relativos a gestão do conhecimento, bem como sua formalização. Assim, segmentando os apontamentos levantados em categorias de análise.
- Observar as práticas de trabalhos e as rotinas organizacionais, nos diversos departamentos ou áreas da empresa e durante todos os turnos de trabalho, com o objetivo de identificar como ocorrem os processos de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento.

**C Esboço do relatório de estudo de caso**

- O processo e a estrutura organizacionais fracamente estruturados caracterizam as empresas familiares de pequeno porte como organizações que produzem conhecimentos.
- O processo organizacional se dá numa inter-relação constante entre os diferentes níveis estruturais e a aprendizagem se desenvolve ao longo desta estrutura, permitindo a descrição de um modelo de gestão do conhecimento específico para este estrato de empresas familiares.
- A partir da identificação dos processos e práticas de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização de conhecimentos é possível descrever os processos de GC na pequena empresa familiar.
- O modelo de gestão do conhecimento verificado permite identificar e categorizar os conhecimentos gerados pelas organizações estudadas, possibilitando a sua generalização para outras organizações com características semelhantes.

**D Questões do estudo de caso**

- Como está estruturado o processo de criação do conhecimento nas empresas estudadas, considerando as interligações existentes entre sua história ou ciclo de vida?
- Como está estruturado o processo de uso do conhecimento, considerando-se as interligações históricas existentes entre no processo de criação do conhecimento nas empresas estudadas?
- Como está estruturado o processo de compartilhamento do conhecimento considerando-se as interligações históricas existentes nos processos de criação e uso do conhecimento nas empresas estudadas?
- Quais são as características pessoais dos fundadores e sucessores que colaboram ou restringem a criação, uso e compartilhamento do conhecimento nas empresas estudadas?
- Quais, como e porque algumas políticas, práticas e mecanismos apoiam, encorajam, estimulam e facilitam a aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento nas empresas estudadas?
- Quais, como e porque algumas políticas, práticas e mecanismos restringem e dificultam a aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento nas empresas estudadas?
- Como se caracteriza o conhecimento (tácito e/ou explícito) na organização estudada e qual sua relação com a estrutura e características pessoais de seus gestores atuais?
- Qual a inter-relação entre o tamanho da organização e os processos estruturados (ou não) e a GC? (Incluindo-se aqui os processos formais e informais de criação, uso e compartilhamento de conhecimento).
- Quais políticas, práticas e mecanismos utilizados pela organização encorajam, estimulam e facilitam a inovação?
- De que forma e até que ponto os processos verificados nas organizações estudadas podem ser generalizados para outras organizações com características semelhantes?

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista



### BLOCO 1: Identificação

#### Identificação do entrevistado

- Gênero:
- Idade:
- Grau de parentesco com o proprietário:
- Cargo:
- Área de responsabilidade:
- Histórico na empresa:
- Formação educacional e acadêmica:

### BLOCO 2: Roteiro de Entrevista

#### 1) Aquecimento

- Apresentação pessoal
- Breve explicação dos principais conceitos e objetivo da pesquisa
- Breve explicação de como se fará a coleta de dados primários na empresa
- Esclarecimento do procedimento a ser seguido para realização das entrevistas e esclarecimentos de eventuais dúvidas.

#### 2) Identificação de como ocorrem os processos de GC

- Identificação, na visão do entrevistado, das políticas, práticas e mecanismos de GC.
- Identificação, na visão do entrevistado, de quais são as políticas, práticas e mecanismos de GC que interferem positiva ou negativamente no processo de GC
- Forma e razões pelas quais as políticas, práticas e mecanismos citados interferem positiva ou negativamente nos processos de GC

#### 3) Fechamento



## APÊNDICE C – Roteiro de Observação



- 1) Identificação dos processos e práticas de criação e transferência de conhecimento relatados durante as entrevistas realizadas. O objetivo principal deste item é identificar na prática os processos relatados durante as entrevistas e verificados na análise documental.
- 2) Como ocorrem os processos de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento nas pequenas empresas familiares e sua relação com o modelo de gestão adotado. O objetivo deste item consiste em compreender como ocorrem estes processos nas pequenas empresas familiares, bem como seus reflexos.
- 3) Identificar a participação de parentes e demais gestores nos processos decisórios relacionados a criação e transferência de conhecimento e sua interferência na tomada de decisão.
- 4) Realizar a análise de fatos e significados.
- 5) Realizar a análise de estruturas e representações.

## APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “O processo de GC nas pequenas empresas familiares: um estudo multicase na região norte do Estado do Rio Grande do Sul”, que está sendo desenvolvido pela Mestranda Sonáli Spiller.

Esta pesquisa justifica-se como tentativa de identificar os processos de GC adotadas pelas pequenas empresas familiares do norte do Rio Grande do Sul. Os objetivos desta pesquisa são: levantar o número de empresas familiares de pequeno porte existentes na região de estudo; caracterizar as empresas e descrever o modelo de gestão adotado pelas empresas objeto de estudo; identificar e descrever os processos e as práticas de criação e de transferência de conhecimentos; identificar e categorizar os conhecimentos gerados.

A sua participação na pesquisa será de um encontro, pela parte da tarde, com duração aproximada de 2 horas. Caso seja identificado algum sinal de desconforto psicológico da sua participação na pesquisa, a pesquisadora compromete-se em orientá-lo (a) e encaminhá-lo (a) para os profissionais especializados na área. Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada a pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo.

Sua participação nessa pesquisa não é obrigatória e você pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento. Você não terá qualquer despesa para participar da presente pesquisa e não receberá pagamento pela sua participação no estudo. As suas informações serão gravadas e posteriormente destruídas. Os dados relacionados à sua identificação não serão divulgados. Os resultados da pesquisa serão divulgados, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados.

Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento dos pesquisadores ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considera prejudicado (a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisadora Sonáli Spiller, pelo telefone (54) 99605-4831, com a professora orientadora, Profª. Dra. Adm. Denize Grzybovski (54) 99922-2777 ou, ainda, com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UPF, pelo telefone (54) 3316-8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira.

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autoriz neste termo, que será também assinado pela pesquisadora responsável em duas vias, sendo uma ficará com você e outra com a pesquisadora.

Passo Fundo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Nome do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome da pesquisadora: Sonáli Spiller. Assinatura: \_\_\_\_\_

**ANEXOS**

**ANEXO A - Lista das empresas participantes da Unindústria**

**ANEXO B – Parece Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa**