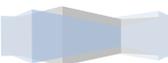


# TRABALHOS SELECIONADOS PARA PLENÁRIAS

## EIXO TEMÁTICO: GESTÃO DO CONHECIMENTO



# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

## COMPARTILHAR PARA TRANSFORMAR: REFLEXÕES SOBRE O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO MUNICIPAL EM UMA PREFEITURA DO MEIO-OESTE CATARINENSE

## SHARE TO TRANSFORM: REFLECTIONS ON THE MUNICIPAL INTERNAL CONTROL SYSTEM IN A CITY HALL FROM THE MIDWESTERN OF SANTA CATARINA, BRAZIL

Sonia Aparecida Borchers, Universidade do Oeste de Santa Catarina, UNOESC, SC, BRASIL, soniaborchers@gmail.com

Luciana Davi Traverso, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, BRASIL, luciana.traverso@ufsm.br

Isaque Guilhermando Koche, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, BRASIL, isaquegk@hotmail.com

Roberto de Gregori, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, BRASIL, robertodegregori@gmail.com

Debora Bobsin, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, BRASIL, deborabobsin@gmail.com

### RESUMO

O objetivo desta pesquisa é demonstrar como os servidores percebem o sistema de controle interno em um município de pequeno porte, quanto ao desenvolvimento de suas funções, bem como sua relação com a gestão do conhecimento. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas verbais estruturadas, no período de 01 a 15 de junho de 2010, com 58 servidores que desempenham funções diretamente vinculadas aos atos de gestão, sob o ponto de vista do sistema de controle interno da prefeitura. Revelou-se que, apesar de estar constituído legalmente, a atuação do sistema de controle interno é deficitária e o conhecimento é pouco compartilhado entre os setores na instituição pesquisada.

**Palavras-Chaves:** Administração Pública; Sistema de Controle Interno; Gestão do Conhecimento.

### ABSTRACT

The objective of this research is to demonstrate how servers realize internal control system in a small city, about the development of its functions and its relationship to knowledge management. Data collection was conducted through structured interviews, from 1st to 15th June, 2010, with 58 servers that perform functions directly related to management, considering internal control's system view. It was revealed that, despite being legally constituted, the performance of internal control's system is poor and little knowledge is shared among sectors in this institution.

**Key Words:** Public Administration, Internal Control's System, Knowledge Management.

### 1. INTRODUÇÃO

Percorrendo a trajetória da humanidade, encontra-se a evolução do ser humano e seu processo civilizatório. No que tange a esse processo, vários fatores foram decisivos para culminar em uma sociedade constituída, destacando a organização, a capacidade de empreender e também a condição de transmitir os conhecimentos adquiridos, superando-os a medida que a evolução humana foi ocorrendo. Com o constante desenvolvimento, a sociedade humana foi se transformando e criando novas necessidades, novos conhecimentos, novas tecnologias, resultando em uma ordem social adequada e visando atender a todos os cidadãos.

Aos poucos o Estado foi sendo constituído surgindo a Administração Pública e com ela as responsabilidades de manter a organização, oportunizar o controle social e a gestão das políticas públicas. Um Estado ágil, eficiente e eficaz requer planejamento, organização, coordenação e controle. Controlar representa a garantia que o planejamento de uma organização seja executado e seus objetivos alcançados.

Tratando-se do controle interno na administração pública municipal, observa-se que são inerentes as suas atribuições a obediência aos princípios constitucionais e a observação de sua aplicação nas variadas ações visando ao bem público. Logicamente um setor isolado dentro da administração, por mais funcionários capacitados que o integre, não é suficiente para: zelar pela coisa pública; observar aspectos de gestão; organizar e cumprir todas as metas e legislação a que o município deve obediência. Diante da constatação dessa realidade, surge a necessidade de ampliar a atuação do controle na administração estendendo as funções aos servidores e agentes políticos que a integram, formando um sistema de controle interno.

Neste estudo definem-se servidores de acordo com o que propõe Di Pietro (2005, p. 445): "São servidores públicos, em sentido amplo, as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às

entidades da administração indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos”. Já os agentes políticos ficam definidos por Di Pietro (2005) como aqueles que exercem típicas atividades de governo e exercem mandato, para o qual são eleitos, citando os Chefes dos Poderes Executivos federal, estadual e municipal, os Ministros e Secretários de Estado, além de Senadores, Deputados e Vereadores.

Devido também à complexidade das ações, a busca pelo conhecimento dos servidores que integram a coordenadoria do controle interno, bem como os demais setores, é constante e imprescindível, considerando o dinamismo das informações e o número crescente de exigências por parte dos órgãos externos de controle, Tribunal de Contas e Ministério Público.

De acordo com Deschamps (2009) é fundamental estabelecer uma relação de comunicação eficiente entre a coordenadoria do controle interno e os servidores públicos municipais permite a prevenção da ocorrência de falhas nos procedimentos e gerenciamento da coisa pública.

Dentro da sua lógica de funcionamento, o sistema de controle interno é capaz de produzir profundas transformações no gerenciamento da coisa pública e nas suas relações com o cidadão, motivadas principalmente, pelo envolvimento direto do servidor no processo de fiscalização, pela boa e regular aplicação dos recursos públicos, exigindo com isso maior qualificação, profissionalização e valorização.

A relevância desse estudo se apoia na contribuição do sistema de controle interno na realização efetiva de suas atribuições, assegurando à transparência na gestão com o envolvimento dos servidores no processo. Nesse sentido o objetivo geral desse estudo consiste em entender como o sistema de controle interno é compreendido pelos servidores.

Para responder aos objetivos do trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa descritiva, utilizando-se de entrevistas verbais estruturadas. Optou-se pela pesquisa qualitativa, uma vez que esta abordagem oferece base para a compreensão e interpretação dos processos sociais subjacentes à administração (GEPHART, 1999).

Entende-se que esta pesquisa se enquadra na abordagem qualitativa, pois as respostas dos entrevistados, apesar de serem agrupadas e tabuladas objetivamente, resguardam um elevado grau de subjetividade. Além disso, entende-se que, conforme sugere Minayo (1995), a pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças e percepções dos entrevistados, como é o caso deste estudo. Nesse sentido, o estudo buscou analisar a percepção dos servidores quanto a compreensão do sistema de controle interno. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas verbais estruturadas, visto que estas entrevistas “são mais adequadas a pesquisas que necessitem dos dados de muitas pessoas, porque o seu formato permite comparações relativamente fáceis das respostas a cada questão” (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008, p. 173).

Com relação ao universo da pesquisa, foram constituídos pelos 830 servidores distribuídos em cargos efetivos, comissionados, empregados públicos e temporários da Prefeitura de Joaçaba nos cargos, a saber: secretários municipais; diretores; gerentes; coordenadores de secretarias; assessores; chefes de setores e servidores efetivos das 6 secretarias (educação, saúde, gestão administrativa, gestão financeira, infra-estrutura e ação social), 2 coordenadorias (serviços públicos e planejamento), gabinete do prefeito e procuradoria existentes no município. O questionário foi distribuído para 73 servidores que desempenham funções diretamente vinculadas aos atos de gestão, sob o ponto de vista do sistema de controle interno, sendo que 58 destes questionários foram respondidos. A pesquisa foi aplicada durante o período de 01 a 15 de junho de 2010.

O processo de análise e interpretação dos dados foi referenciado nas teorias vigentes relacionadas ao tema de pesquisa, bem como nas inferências das pesquisadoras a partir dos dados coletados, utilizando-se de procedimentos interpretativos.

Este artigo está estruturado em mais três etapas. A próxima apresenta uma breve revisão bibliográfica sobre a constituição do controle interno na administração pública, sua legalidade e conceituação; a criação e estruturação do Controle Interno no Município de Joaçaba e a gestão do conhecimento na administração pública. Na sequência é apresentada a análise das práticas do Sistema de Controle Interno do município, na percepção dos respondentes da pesquisa. Encerra-se o artigo com a construção das considerações finais, apresentando também as sugestões de novas pesquisas.

## **2. O SURGIMENTO DO CONTROLE INTERNO**

O controle interno tem em sua história várias etapas a serem conhecidas. A revisão bibliográfica apresenta um breve relato de sua estruturação constitucional até chegar aos municípios pela Lei de Responsabilidade Fiscal, a criação, legalidade, estruturação e atuação do controle interno no Município de Joaçaba.

A ideia de controle na administração pública no Brasil já estava implicitamente descrita na 1ª Constituição da República Brasileira de 1824, que em seu art. 170 encarregava a um Tribunal

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

denominado “Thesouro Nacional” a regulamentação da administração, arrecadação e contabilidade da receita e despesa. Em seu art. 172 estabelecia que o Ministro de Estado da Fazenda deveria apresentar anualmente à Câmara dos Deputados um balanço geral da receita e despesa do “Thesouro Nacional” prestando contas do ano antecedente e fixando orçamento das despesas do próximo ano. A Constituição seguinte, no ano de 1891, instituiu o Tribunal de Contas para liquidar as contas da receita e despesa e verificar a legalidade, antes de serem prestadas ao Congresso. Já na constituição de 1934, o Tribunal de Contas ganha uma Seção exclusiva com suas atribuições voltadas para acompanhar a execução orçamentária e julgar as contas dos responsáveis por dinheiros ou bens públicos, evidenciando o controle.

A Constituição Federal de 1946 aclarou o assunto na órbita constitucional, no art. 22, que dispôs:

Art. 22. A administração financeira, especialmente a execução do orçamento, será fiscalizada, na União, pelo Congresso Nacional, com o auxílio do Tribunal de Contas, e, nos Estados e Municípios, pela forma que for estabelecida nas Constituições estaduais.

Em 1964 com a Lei 4.320, a União estatuiu normas gerais para elaboração e controle dos orçamentos e balanços, visando controlar as atividades realizadas pelos administradores, diretrizes de fiscalização e controle das ações, essencialmente direcionada à aplicação de recursos financeiros dos administradores da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, que se encontra no art. 75:

Art. 75 - O controle da execução orçamentária compreenderá:

I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;

II - a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos;

III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

A Lei 4320/64, que se refere à regulamentação do controle interno, sugere, ainda, que se devem observar, no âmbito municipal, os dispostos:

Art. 76 - O Poder Executivo exercerá os três tipos de controle que se refere o artigo 75, sem prejuízo das atribuições do Tribunal de Contas ou órgão equivalente.

Art. 77 - A verificação da legalidade dos atos de execução orçamentária será prévia, concomitante e subsequente.

Art. 78 - Além da prestação ou tomada de contas anual, quando instituída em lei, ou por fim de gestão, poderá haver, a qualquer tempo, levantamento, prestação ou tomada de contas de todos os responsáveis por bens ou valores públicos.

Art. 79 - Ao órgão incumbido da elaboração da proposta orçamentária ou a outro indicado na legislação, caberá o controle estabelecido no inciso III do artigo 75.

Parágrafo único - Esse controle far-se-á, quando for o caso, em termos de unidades de medida, previamente estabelecidos para cada atividade.

Art. 80. Compete aos serviços de contabilidade ou órgãos equivalentes verificar a exata observância dos limites das cotas trimestrais atribuídas a cada unidade orçamentária, dentro do sistema que for instituído para esse fim.

Cabe ressaltar a disposição do controle da execução orçamentária compreendendo a legalidade dos atos, a fidelidade funcional, o cumprimento do programa de trabalho, bem como a determinação do Poder Executivo em exercer os três controles referidos sendo prévio, concomitante e subsequente.

Embora estando presente de forma indireta, de fato o sistema de controle interno surge na Constituição Federal de 1967, disposto no art. 71, inicialmente prevendo que a fiscalização financeira e orçamentária da União seria exercida pelo Congresso Nacional através de controle externo e dos sistemas de controle interno do Poder Executivo. O Decreto Lei 200/1967, dispôs sobre a organização da administração federal, estabelecendo diretrizes para a reforma e definindo que o controle compreendia os órgãos próprios de cada sistema, inclusive de contabilidade e auditoria. Posteriormente a CF/67 foi alterada pela Emenda Constitucional 01/69, que dispôs sobre a manutenção do sistema de controle interno.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Em 1988, com a nova Constituição, ampliou-se sensivelmente a finalidade do sistema de controle interno. Do controle da fiscalização financeira e orçamentária somou-se a contábil, operacional e patrimonial, incluindo os princípios da administração pública, assim descritos:

Art. 70 – A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo sistema de controle interno de cada poder.

Em 1998, com a Emenda Constitucional 19, consagram-se os princípios de obediência na administração pública:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Entretanto somente a partir do ano de 2000, com a criação da Lei 101, chamada Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), inicia-se uma transformação profunda na forma de controle da administração pública. Com a LRF, procedimentos passaram da simples ilustração para a prática, a observância da legalidade apenas formal, passa efetivamente para a prática da fiscalização.

## 2.1 CONTROLE INTERNO E SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

Segundo Di Pietro (2005, p. 59) a “Administração Pública abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas”.

Sucintamente a administração pública compreende a execução das políticas públicas e a administração de bens públicos, obedecendo aos princípios constitucionais contidos na Constituição Federal, art. 37 que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O fato de gerir recursos de terceiros, ou seja, dos cidadãos que contribuem por meio dos tributos, obrigam a administração pública a demonstrar de forma transparente, prestando contas de suas ações. Desta forma surge a necessidade do controle dos atos da administração.

O controle é uma das partes das funções administrativas, que segue ao planejamento e a organização, uma vez que garante a execução do planejamento e a constatação de que os objetivos propostos foram atingidos. Obtêm-se, por meio do controle, informações necessárias, dados referentes à eficiência e eficácia das ações desenvolvidas, a atuação dos executores dentro da administração pública, bem como o cumprimento das políticas públicas.

Di Pietro (2005, p. 638) define controle interno como: “o controle que cada um dos poderes exerce sobre seus próprios atos e agentes.” É valoroso destacar que o controle interno abrange todas as ações do administrador público e de sua equipe, uma vez que tem a função de fiscalizar, orientar e prevenir todos os atos da administração. Portanto não se pode direcionar o controle interno apenas para o controle contábil, patrimonial e orçamentário. Neste sentido Gattringer (2003, p. 65) explica que:

O controle interno contábil relaciona-se com o plano de organização e todos os métodos e procedimentos adotados para a proteção (salvaguarda) do patrimônio, exatidão e integridade (fidedignidade) dos registros contábeis e, o controle administrativo, compreende o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que se relacionam com a eficiência das operações e com as políticas da entidade.

De acordo com a Constituição Federal que estabelece em seu art. 70:

Art. 70 – A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo sistema de controle interno de cada poder.

Sendo assim, a fiscalização do Município será exercida por um sistema de controle interno, que proporciona uma visão sistêmica da organização. Gattringer (2003, p. 68) descreve que a visão sistêmica do controle interno:

Dá a idéia de conjunto que, formado por setores interdependentes, atuam coordenadamente entre si buscando um fim específico. Essa atuação incumbe-se dentro da organização, onde cada setor, sincronizadamente, deve agir de forma articulada e coordenada, onde, reciprocamente um complementa e fiscaliza a atuação do outro. Por outras palavras, o sistema de controle interno é um conjunto de setores que, durante a sua atuação no

desenvolver das atribuições que lhes são conferidas, auto fiscalizam-se e fiscalizam-se uns aos outros, de modo a cumprir um fim que lhe é imputado. Contudo, tudo isso deve acontecer sob orientação a partir de um órgão central.

Nas palavras de Cavalheiro e Flores (2007, p. 26) sistema é: “um conjunto composto por partes individuais, que têm uma missão em comum, em que cada parte é peça fundamental para o todo.” Logicamente na existência de um sistema há necessidade de outros subsistemas e, por se tratar de um órgão governamental, é um sistema aberto que requer interação ampla em todos os processos da gestão, utilizando-se de recursos materiais, humanos e tecnológicos que abrange todas as unidades organizacionais que resulte em bens ou serviços oferecidos à sociedade. Ainda segundo Cavalheiro e Flores (2007, p. 26) “cada unidade e pessoa que nele opera é parte do sistema e depende do trabalho das outras pessoas e unidades. Ocorrendo falha no meio do processo, a qualidade do resultado final será afetada”, destacando o envolvimento de todos os servidores para que se efetive o sistema de controle de um órgão.

O Controle interno é realizado prévio, concomitante e subsequente aos atos administrativos, uma vez que tem como finalidade acompanhar o planejamento, garantir a legalidade e veracidade dos atos e verificar as práticas de gestão.

O sistema de controle interno deve abranger todos os setores da administração com objetivos comuns, auto fiscalizando-se com a supervisão de um órgão central, possibilitando o cumprimento de sua finalidade: o controle das metas previstas no plano plurianual; acompanhamento da execução dos programas de governo e dos orçamentos; acompanhamento da legalidade e avaliação dos resultados relativos à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial; controle da aplicação dos recursos públicos; e apoio ao controle externo, ou seja, o Tribunal de Contas do Estado.

## 2.2 O CONTROLE INTERNO NO MUNICÍPIO DE JOAÇABA

O controle interno no Município de Joaçaba foi criado em 11 de dezembro de 2003, pela Lei Complementar 79, definindo sua finalidade:

Art. 2 O Controle Interno do Município compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotados pela Administração para salvaguardar os ativos, desenvolver a eficiência nas operações, avaliar o cumprimento dos programas, objetivos, metas e orçamentos e das políticas administrativas prescritas, verificar a exatidão e a fidelidade das informações e assegurar o cumprimento da lei.

Também na Lei Complementar 79, cria-se o conceito de sistema de controle interno em seu artigo 3: “Entende-se por Sistema de Controle Interno do Município o conjunto de atividades de controle exercidas em todos os níveis e em todos os Poderes e entidades da estrutura organizacional, das Administrações Direta e Indireta”.

Por se tratar de um município de pequeno porte, optou-se por uma coordenadoria com estrutura funcional de pessoal compacta consistindo de um coordenador e um assessor de controle interno. Recentemente, em 13 de novembro de 2009, o controle interno no Município de Joaçaba foi regulamento pelo Decreto 3476/2009, em vigor, elaborado considerando sua abrangência e normas em todos os órgãos e agentes públicos, seus objetivos específicos, suas atribuições, definindo os órgãos de apoio técnico e administrativo.

Inicialmente a atuação do controle interno no Município de Joaçaba visou atender às determinações do Tribunal de Contas do Estado que foi a implantação do sistema operacional chamado e-Sfinge (Sistema de Fiscalização Integrada de Gestão), conectando o município via on-line, permitindo-o receber as informações bimestralmente, analisando e confrontando-as.

Para prestar contas das atividades decorrentes da atuação do sistema de controle interno no acompanhamento de procedimentos internos dos diversos setores administrativos como o patrimônio, compras, frota, pessoal, contabilidade, aplicação de recursos na saúde e educação, a coordenadoria do controle interno elabora um relatório com os acompanhamentos efetuados e encaminha ao Tribunal de Contas do Estado. Resumindo, no Município de Joaçaba o sistema de controle interno está constitucionalmente e infraconstitucionalmente constituído em sua Lei Orgânica e nas Leis Complementares de criação e regulamentação.

Para atender as múltiplas situações que ocorrem na administração pública em um município, a coordenadoria do controle interno tem a necessidade de adquirir conhecimentos, de realizar pesquisas, de diversos intercâmbios com outros municípios, uma constante capacitação em cursos nas diversas áreas. A coordenadoria do controle interno busca o amparo de instituições como a Federação Catarinense de Municípios, a Associação dos Municípios, o Tribunal de Contas do Estado e também o apoio técnico e administrativo de outros setores na prefeitura.

Essa dinâmica do labor da coordenadoria do controle interno, bem como dos demais setores que vivenciam uma realidade semelhante, resulta em conhecimento intelectual e também em conhecimento tácito, considerando que os servidores no município, são efetivos ou permanecem um período que permite a aquisição de conhecimentos a respeito da administração pública. O conhecimento é o que permite a segurança na atuação e desenvolvimento das funções a serem desempenhadas, a Gestão do Conhecimento vem oportunizar maior envolvimento e qualificação aos servidores.

### **2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A importância da Gestão do Conhecimento para Administração Pública reside em gerenciar os conhecimentos construídos como uma estratégia para melhorar a gestão das políticas públicas no âmbito municipal. As práticas na troca de conhecimentos ocorrem na administração pública, entretanto a Gestão do Conhecimento, ainda é tratado como um conceito novo, conforme sugere Batista, (IPEA, 2004, p.7):

A Gestão do Conhecimento (GCO) é um conceito novo – entretanto, práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existem na maioria das organizações. Muitas instituições não conhecem ou utilizam o termo “Gestão do Conhecimento”; todavia, executam processos – com a utilização de técnicas e ferramentas – que podem ser classificados como práticas de gestão do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento é identificado como “um processo sistemático de conectar pessoas com pessoas, e pessoas com o conhecimento de que elas precisam para agir eficazmente e criar novo conhecimento” (IPEA, 2005, p. 88). O texto esclarece também que a Gestão do Conhecimento objetiva “melhorar o desempenho de uma organização e das pessoas que nela trabalham, por meio de identificação, captura, validação e transferência de conhecimento” (IPEA, 2005, p. 88). Trata-se da realidade da administração no seu dia a dia, aonde a troca de informações entre os setores é constante.

É preciso considerar as iniciativas que estão ocorrendo com relação à Gestão do Conhecimento que se define de acordo com as Políticas do Governo Eletrônico do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

Um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de assegurar a habilidade de criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

Identifica-se que já se iniciaram experiências neste sentido na esfera pública. Em nível federal o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, iniciou no ano de 2000 um projeto visando criar bases de uma sociedade digital. Os trabalhos realizados pela equipe designada resultaram em 2003 na criação de 8 comitês e dentro deles o Comitê de Gestão de Conhecimentos e Informação Estratégica. No Portal de Governo Eletrônico, uma publicação datada de 09/12/2009, anuncia um congresso que debate a importância da gestão do conhecimento no governo e contém o seguinte comentário:

O governo acumula muitas informações, mas a gerencia mal porque há ilhas de conhecimento que não trocam saberes entre si. Mas as comunidades de prática oferecem grande capacidade de mudança na Administração Pública.

Nesse aspecto fica evidente que a administração pública está tornando consciente uma realidade, a importância da gestão do conhecimento e os trabalhos para cotizá-los e geri-los. Pode-se estimar que ocorrendo às primeiras iniciativas na esfera federal, nos municípios essa tendência deverá estar presente nos trabalhos a serem realizados.

Em 25 de março de 2009, diversos órgãos federais e entidades públicas, entre eles o Tribunal de Contas da União, celebraram o Protocolo de Intenções (Brasil, 2009), momento em que se formou a Rede de Controle da Gestão Pública, com o objetivo de articular esforços, formar parcerias estratégicas e definir diretrizes, viabilizando o apoio às ações de fiscalização, cooperação conjunta para o controle da gestão pública.

A Gestão do Conhecimento, visando melhorar o desempenho nas organizações públicas pode ser identificada na Rede de Controle que se propõe a instituir sistemática e celeridade, com eficiência ao intercâmbio de informações, aos procedimentos e processos que envolvam a proteção do patrimônio público, a defesa da probidade administrativa, por meio do compartilhamento de conhecimentos e de informações, bases de dados e soluções de tecnologia da informação.

Recentemente em março de 2010, diversos órgãos e entidades públicos no Estado de Santa Catarina citando o Ministério Público do Estado de Santa Catarina, Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, Tribunal de Contas da União entre outros, firmaram um acordo de cooperação técnica, conforme o Contrato da Rede de Controle, (Brasil, 2010) objetivando articular ações de fiscalização e combate à corrupção, controle social e adesão à Rede de Controle da Gestão Pública.

Dentre as diversas atribuições que constituem esses acordos destaca-se a promoção de mecanismos corporativos de divulgação, objetivando difundir as boas práticas na administração pública e operacionalizar atividades de capacitação, com foco na gestão pública, transparência e controle social, observada a política de comunicação de cada órgão ou entidade.

Percebe-se que a criação de um sistema de controle interno buscou exatamente esse aspecto, ou seja, buscou sistematizar o conhecimento dentro da administração e a possibilidade da gestão desse conhecimento em prol do município, oportunizando sua aplicação ao atendimento e cumprimento dos princípios constitucionais, em defesa da probidade administrativa, bem como da Lei de Responsabilidade Fiscal, uma vez que o envolvimento de todos os servidores amplia as possibilidades do resultado eficiente, efetivo e eficaz na gestão das políticas públicas.

Estima-se que o sistema de controle interno terá um papel relevante nesse processo, uma vez que detém o conhecimento dos processos e da dinâmica do município. Extrapola a “fiscalização”, pode ser um colaborador difundindo as informações e ampliando o conhecimento existente, contribuindo para a Gestão do Conhecimento dentro da administração pública.

### 3. ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente identificou-se dentro do quadro de servidores e agentes políticos os cargos que desempenham funções diretamente vinculadas aos atos de gestão, sob o ponto de vista do sistema de controle interno da prefeitura. Foram selecionados 73 servidores aos quais foram distribuídos os questionários, sendo que 58 destes questionários foram respondidos.

Os pesquisados foram identificados por seus dados pessoais com a composição de 41% do gênero masculino e 59% do gênero feminino. Também foi identificado o nível de escolaridade que apresenta um quadro que se destaca pelo índice de servidores com nível superior 34% e pós-graduação com 42%.

Com relação ao tempo de atuação no setor público identificou-se que os pesquisados com menos de 2 anos de desenvolvimento nas atividades representam 10%, de 2 a 5 anos representam 29%, de 6 a 10 anos 17% e mais de 10 anos representam 44% do total dos pesquisados, sendo que 33% são servidores não efetivos e 67% são servidores efetivos.

No segundo momento abordou-se o conhecimento dos pesquisados sobre a conceituação, finalidade, formação e normatização do controle interno, bem como o relacionamento com a coordenadoria do controle interno.

Na conceituação do controle buscou-se identificar como os pesquisados definem o controle interno, se o identificam como uma parte das funções administrativas do município. Foi possível identificar que 50% dos pesquisados percebem essa função no controle interno, entretanto a outra metade dos servidores pesquisados observa a atividade do controle interno ainda como restrita à fiscalização específica do Tribunal de Contas ou do controle contábil e orçamentário.

Como explica Gattringer (2003) o controle interno se divide em contábil e administrativo, bem como proporciona uma visão sistêmica da organização, portanto não se pode afirmar que a percepção dos pesquisados é equivocada, porém limitada pela conceituação apenas contábil. Essa percepção faz parte do conhecimento explícito dos 50% do quadro de servidores desta prefeitura.

Os pesquisados foram questionados sobre a finalidade do controle interno, sendo que 72% entendem que a finalidade está em fiscalizar o cumprimento dos princípios constitucionais, enquanto 38% visualizam outras finalidades sugeridas, citando: realizar auditorias, sindicâncias e fiscalizar os atos do prefeito. Nesse aspecto identifica-se certa contrariedade nas respostas uma vez que 50% dos pesquisados entendem que o controle interno se limita a fiscalização do Tribunal de Contas ou ao controle contábil e orçamentário. Entende-se que a fiscalização do cumprimento da aplicação dos princípios constitucionais no município abrange controles muitos mais amplos do que os ora citados.

A pesquisa revelou que apenas 21% dos pesquisados entende a formação do sistema de controle interno com a composição de todos os servidores abrangendo todos os setores da administração. Evidenciou-se dessa forma que 79% dos servidores não se incluem como formadores do sistema de controle interno, o que resulta em ainda uma fragilidade, pois uma das partes da administração está comprometida pela incompreensão das funções que devem ser exercidas por seus servidores.

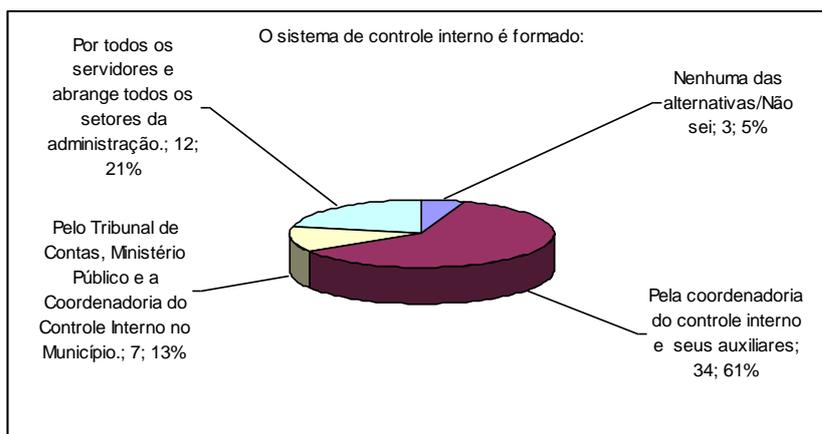


Gráfico 1 – Formação do Controle Interno. Fonte: Elaborado pelos autores

Apesar do sistema de controle interno ter sido criado pela Constituição Federal e a obediência a ela ser inerente aos deveres dos servidores públicos, dos pesquisados apenas 46% entendem a criação do sistema como constitucional, os demais 54% entendem que foi criado pelo Tribunal de Contas do Estado, Lei Orgânica do Município ou desconhecem sua origem. O fato de desconhecer a origem e a criação do sistema de controle interno, indica desconhecimento do conteúdo da Constituição Federal e dessa forma, pode-se apresentar uma conduta em desacordo aos deveres como servidor público e o cometimento de ilegalidades.

Com relação ao relacionamento dos pesquisados com a coordenadoria do controle interno 34% entende que é frequente com bons resultados. No entanto 76% dos pesquisados tem esporádico, pouco ou nenhum relacionamento com esse setor, indicando a ocorrência de falhas na comunicação entre a coordenadoria do controle interno e os servidores. Considerando que o sistema de controle interno é um conjunto de setores para cumprir a um fim, e segundo Gattringer (2003), “tudo isso deve acontecer sob a orientação a partir de um órgão central”, identifica-se que é preciso construir essa comunicação para que os setores atuem coordenadamente entre si.

A pesquisa também abordou qual a colaboração que os pesquisados buscaram junto à coordenadoria do controle interno, 28% buscaram a colaboração da coordenadoria para relatar dificuldades ou problemas, 32% nunca buscou colaboração, 40% buscaram orientações sobre a atuação em seu setor.

Solicitaram-se sugestões para ações que visam maior atuação do sistema do controle interno no município e dentre elas destacaram-se a realização de reuniões periódicas e informativas, orientações e acompanhamento com maior interação e divulgação das atividades desenvolvidas. Nesse aspecto os pesquisados percebem a necessidade de aproximação e o trabalho em conjunto, bem como da atuação da coordenação para o efetivo desenvolvimento do sistema.

Os pesquisados também foram questionados sobre a sua integração ao controle interno, 77% responderam que se sentem parte integrante devido a sua atuação dentro do próprio setor sendo eficiente em suas funções, zelando e auxiliando na organização administrativa e em cumprimento as suas responsabilidades e 23% responderam que não se sentem integrados. Entretanto quando os pesquisados foram questionados sobre a formação do controle interno apenas 21% entendem que o controle interno é formado por todos os servidores e abrange todos os setores da administração, denotando ambiguidade nas informações. Cabe também destacar que os pesquisados desenvolvem suas atividades isoladamente em seus setores, formando ilhas de conhecimentos, o que dificulta a geração de conhecimentos.

Analisando o relacionamento dos pesquisados com a coordenadoria, evidencia-se que se recorre a ela para relatar dificuldades ou buscar orientações e soluções. Esse aspecto revela um dos motivos da falha de comunicação da coordenadoria para com os pesquisados, bem como dos pesquisados em relação à coordenadoria, uma vez que só há comunicação diante de necessidades imediatas e não existe um sistema estruturado de Gestão do Conhecimento.

Detendo-se, é possível identificar que os servidores aguardam iniciativas da coordenadoria para o desenvolvimento de ações que promovam maior interação, depreendendo-se dois aspectos: no primeiro os pesquisados percebem a necessidade de uma maior interação entre os setores e a coordenadoria do controle interno, o que facilitaria caso fosse realizado um trabalho de aproximação aos servidores; no segundo aspecto a ausência da iniciativa dos servidores resulta na fragmentação da administração, isolamento do conhecimento e informações e até mesmo promovendo o excesso de burocratização entre os setores.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Buscou-se entender, na percepção dos entrevistados, quais ações são mais importantes a serem realizadas pelo setor de controle interno. O percentual apresentado não fechará 100%, devido à abstenção por parte de alguns pesquisados nas respostas.

Tabela 1 – Análise da importância das ações a serem realizadas pelo setor de controle interno.

	Percentual de respostas			
	0	1	2	3
Assegurar a transparência da administração.	0	6,9%	13,8%	69,0%
Prevenir e orientar aos servidores com relação ao cumprimento e acompanhamento da legalidade da gestão	0	5,2%	25,9%	58,6%
Proporcionar o envolvimento do servidor no processo de fiscalização da aplicação dos recursos públicos.	3,5%	1,7%	46,6%	41,4%
Realizar o acompanhamento das aplicações financeiras e orçamentárias.	1,7%	6,9%	35,5%	44,8%
Coordenar ações com visão sistêmica dentro da administração.	0	12,1%	31,0%	44,8%
Estabelecer uma relação de comunicação entre a coordenadoria e os servidores.	1,7%	6,9%	41,4%	39,7%
Divulgar as ações do sistema de controle interno.	5,2%	8,6%	39,7%	31%

**Legenda : 0 – não é importante, 1 – é pouco relevante, 2 – é importante, 3 – é muito importante**

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 1 evidencia que 69% dos pesquisados entenderam que assegurar a transparência da administração é a principal atividade a ser desenvolvida pelo setor de controle interno, seguido de 58,6% que optaram por prevenir e orientar aos servidores com relação ao cumprimento e acompanhamento da legalidade da gestão, enquanto 46,6% elegeu proporcionar o envolvimento do servidor no processo de fiscalização da aplicação dos recursos públicos.

Cabe ressaltar que em todas as opções indicadas como alternativa corresponde à atuação de um sistema de controle interno, que consiste nas ações coordenadas dos setores e servidores onde um completa o trabalho do outro e resulta na transparência, no cumprimento da legalidade, da fiscalização, acompanhamento das ações, na troca de informações e conhecimento dentro da organização. Também se destacam os dois maiores índices, pois correspondem especificamente às ações dos processos da Gestão do Conhecimento.

No que tange a necessidade de ampliar os conhecimentos, principalmente relacionados à administração pública a pesquisa abordou dentre os pesquisados aspectos sobre a capacitação dos servidores e a gestão do conhecimento, conforme mostra o gráfico 2:

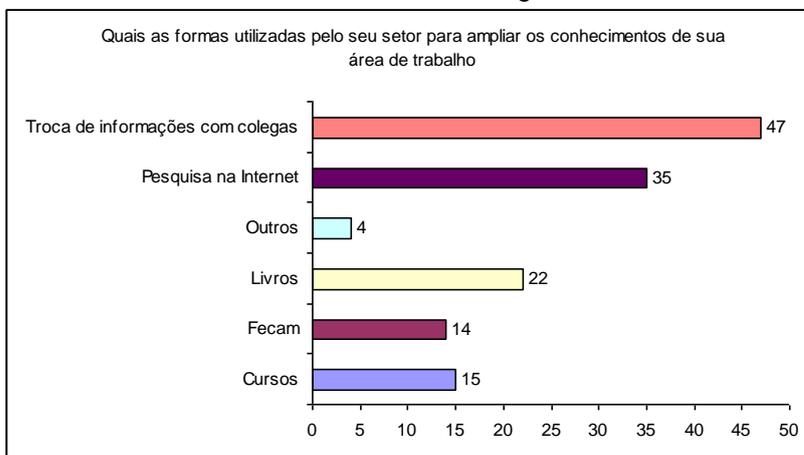


Gráfico 2 – Formas de ampliar os conhecimentos. Fonte: elaborado pelos autores

A troca de informações com colegas e a pesquisa na internet têm sido as formas mais utilizadas para ampliar os conhecimentos na área de trabalho dos pesquisados. Observa-se também o número relativamente baixo na capacitação por meio de cursos evidenciando que o conhecimento é individual e, além disso, conta com poucas maneiras formais de atualização em cursos.

Destacou-se um quadro contraproducente quando se identificou que 44% dos pesquisados nunca fizeram cursos e 12% faz mais de três anos que realizaram seus cursos de capacitação, não participando nesse meio tempo de nenhuma outra atualização formal.

O repasse de informações entre os setores que atua e os demais setores, ocorre segundo 80% dos pesquisados, somente quando há necessidade de dirimir dúvidas. Este índice revela que os servidores não recebem informações dos outros setores constantemente e a troca de informações fica restrita ao próprio setor ou ao servidor que a detêm, evidenciando “as ilhas de conhecimentos que não trocam saberes entre si” (IPEA, 2005).

Considerando a velocidade das informações, as constantes modificações e alterações na legislação, a aplicação e a prática da gestão pública, a geração de conhecimentos, novos procedimentos e soluções, está sendo criada uma dinâmica diferente na administração pública, desta forma a importância da atualização e capacitação dos servidores se revela imperiosa, bem como a troca de informações e dos conhecimentos, uma vez que, caso isto não ocorra, os procedimentos ficarão estanques e resultará nos erros de gestão, má administração, com sérios prejuízos para a gestão pública.

Com relação aos próprios servidores, o fato de ignorarem os procedimentos não os exime da responsabilidade solidária aos atos. O conhecimento vem justamente ampará-los nesse contexto, uma vez que, em poder dos procedimentos adequados, o servidor identifica erros e contribui para a gestão e transparência da administração pública.

Os pesquisados ainda foram questionados se consideram que os conhecimentos do seu setor contribuem para a gestão das políticas públicas e surpreendentemente, 96% entenderam que sim, justificando suas respostas devido às ações de planejamento realizadas dentro do município, gerenciamento das ações nas secretarias, o atendimento a legalidade dos procedimentos e a viabilização do contato da administração pública com os cidadãos.

Pode-se perceber que os pesquisados desenvolvem suas atividades com relevância, valorizando o desenvolvimento de suas funções enquanto servidor público, porém em ilhas, pois esse conhecimento não é compartilhado entre os setores na organização e também não alimenta, nem é alimentado pelo sistema de controle interno.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa realizada no Município de Joaçaba revelou uma situação singular, pois está constituído o Setor de Controle Interno, o mesmo possui uma coordenadoria, mas ainda sem a atuação do sistema de controle interno que resulta no envolvimento de todos os setores e servidores no processo e os situa na condição de “produzir profundas transformações no gerenciamento da coisa pública” (DESCHAMPS, 2009).

Para conseguir algumas mudanças é preciso que ocorram iniciativas da coordenadoria do controle interno para com os servidores, iniciando pela aproximação aos setores, esclarecendo a conceituação, finalidade e funções do sistema de controle interno, ampliando suas responsabilidades e integração no processo.

As reuniões que os próprios pesquisados sugeriram para ampliar a interação com a coordenadoria do controle interno têm dupla missão: a de promover o relacionamento com os servidores, mas também de possibilitar um ensaio para a troca de informações e a prática da gestão de conhecimento dentro da prefeitura, evidenciando a necessidade de adquirir novos conhecimentos, estimulando a busca por maior capacitação nas funções que exercem.

A compreensão da dinâmica do Sistema de Controle Interno, dentro da administração pública municipal, revelou nessa pesquisa a necessidade da visão sistêmica na organização, a conexão entre os servidores e os setores, promovendo maior fiscalização e auto-fiscalização nas atividades desenvolvidas, compartilhando informações e conhecimentos. Como resultado, o sistema de controle interno se assegura da eficiência e ampara aos servidores com relação à própria responsabilidade enquanto servidor público, podendo, dessa forma ser um projeto piloto nas prefeituras para iniciar um programa que busque a Gestão do Conhecimento no âmbito municipal.

Novas pesquisas poderão demonstrar formas de compartilhamento das informações entre os setores, ferramentas que a administração pública poderá utilizar para otimizar as informações e gerir o conhecimento amplo gerado pela administração pública, utilizando para tanto metodologia de observação participante.

A pesquisa foi realizada por meio de questionários, sem a identificação dos pesquisados, evitando possível constrangimento, entretanto a ausência das entrevistas individuais limitou a

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

percepção dos pesquisados a um estudo mais detalhado da situação. Entrevistas em profundidade também poderão ser realizadas para compreender melhor a percepção dos sujeitos sobre o papel do Sistema de Controle Interno na promoção da Gestão do Conhecimento.

Destaca-se que o Sistema de Controle Interno, ainda é incompreendido pelos gestores e servidores, além disso, é uma ferramenta inteligente e eficaz para a gestão pública, especialmente como fonte de Gestão do Conhecimento. Resta que, em breve, perceba-se a importância de integrar o Sistema de Controle Interno à Gestão do Conhecimento, pois, certamente, tal união contribuirá para promover as almejadas transformações na administração pública.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, F.F. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Texto para Discussão 1022. **Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Brasília, 2004. Disponível em <<http://www.uff.br/sta/textos/nf024.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2010.

BATISTA, F. F., QUANDT, C. O., PACHECO, F. F., TERRA, J.C., Gestão do conhecimento na administração pública. Texto para Discussão 1095. **Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Brasília, 2005. Disponível em <[http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000229v001relatorio\\_ipea.pdf](http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000229v001relatorio_ipea.pdf)>. Acesso em: 04 maio 2010

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1967**. Promulgada em 24 de janeiro de 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constituicao67.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao67.htm)>. Acesso em: 06 jan. 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 06 jan. 2010.

BRASIL. Constituição (1988) **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art37](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art37)>. Acesso em: 06 jan. 2010

BRASIL. **Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Del0200.htm>>. Acesso em: 05 jan. 2010

BRASIL. **Lei Complementar n. 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.stn.gov.br/hp/downloads/lei\\_responsabilidade/lc101\\_2000.pdf](http://www.stn.gov.br/hp/downloads/lei_responsabilidade/lc101_2000.pdf)> Acesso em: 08 jan. 2010.

BRASIL. **Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm)>. Acesso em: 06 jan. 2010.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/COLECAO/PLANDI3.HTM](http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI3.HTM)>. Acesso em: 06 jan. 2010.

BRASIL. **Portal de Governo Eletrônico**. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/.../congresso>>. Acesso em: 12 maio 2010

BRASIL. **Portal de Governo Eletrônico**. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/.../historico>>. Acesso em 12 maio 2010.

BRASIL. **Portal de Governo Eletrônico**. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.../principios>>. Acesso em: 04 maio 2010

BRASIL. TCU – Tribunal de Contas da União. Rede de Controle da Gestão Pública.

**Acordo de Cooperação Técnica que entre si celebram diversos órgãos e entidades públicos, no Estado de Santa Catarina, para articulação de ações de fiscalização e combate à corrupção, controle social e adesão à Rede de Controle da Gestão Pública**. Disponível em: <<http://www.rededecontrole.gov.br/portal/page/portal/rededecontrole/acordos>>. Acesso em 28 maio 2010

BRASIL. TCU – Tribunal de Contas da União. Rede de Controle da Gestão Pública. **Protocolo de intenções que entre si celebram diversos órgãos e entidades públicos para articulação de apoio a ações de fiscalização e para formação de rede de controles de gestão pública**. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <[www.rededecontrole.gov.br/portal/pls/portal/docs/1342987.PDF](http://www.rededecontrole.gov.br/portal/pls/portal/docs/1342987.PDF)> Acesso em 28 maio 2010.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- CAVALHEIRO, J. B., FLORES, P. C. **A organização do sistema de Controle Interno Municipal**. 1. ed. Florianópolis: CRCSC, 2007.
- DESCHAMPS, J. A. **Sistema de Controle Interno para Municípios**. 1. ed. Florianópolis: CRCSC, 2009.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- GATTRINGER, J. L. O Sistema de Controle Interno no âmbito Municipal e o Tribunal de Contas. **VI Ciclo de Estudos de Controle Público da Administração Municipal**. P. 65-84, 2003.
- GEPHART, R. *Paradigmas and research methods*. Disponível em:  
<[http://www.aom.pace.edu/rmd/1999\\_RMD\\_Forum\\_Paradigms\\_and\\_Research\\_Methods.htm](http://www.aom.pace.edu/rmd/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm)>  
Acesso em: 1 ago. 2010.
- ISAD - Instituto Superior de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Colunistas. **Gestão do conhecimento no setor público – fatores críticos**. Disponível em  
<[http://www2.pucpr.br/educacao/isad/materia\\_colunista.php?codigo=133&&codcolunista=18](http://www2.pucpr.br/educacao/isad/materia_colunista.php?codigo=133&&codcolunista=18)>. Acesso em 04 maio 2010
- LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- SOUZA, J. B. **Controle Interno Municipal: uma abordagem prática**. 1. ed. Porto Alegre: Evangraf, 2006.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

## GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, SOB O ENFOQUE DA VELHA ECONOMIA INSTITUCIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES

### MANAGEMENT OF KNOWLEDGE AND ORGANIZATIONAL LEARNING UNDER THE OLD INSTITUTIONAL ECONOMY APPROACH IN FAMILY BUSINESS

Maria Margarete Baccin Brizolla, Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS, Unijuí, RS, Brasil, marga.brizolla@unijui.edu.br

Adriana Berton, Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS, Unijuí, RS, Brasil, adriton10@yahoo.com.br

Roselaine Filipin, Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS, Unijuí, RS, Brasil, roselaine.filipin@unijui.edu.br

Lauri Basso, Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS, Unijuí, RS, Brasil, laurib@unijui.edu.br

Caroline Müller Windmoller, Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS, Unijuí, RS, Brasil, carolmuller88@hotmail.com

#### RESUMO

O ambiente organizacional altera-se continuamente, exigindo que as empresas evoluam e aprendam a executar novas tarefas a partir do conhecimento adquirido. A aprendizagem organizacional, implica em questionamento e mudança dos padrões de ação e formas de comportamento nas organizações, as quais influenciam os conceitos transformados em hábitos e rotinas. Nesse sentido o objetivo deste estudo é investigar como os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, influenciam os conceitos institucionalizados e são convertidos em novos valores, hábitos e rotinas em empresas familiares. Para tanto utilizaram-se a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando-se o estudo de multicascos, entrevista semiestruturada, observação e análise documental. Os resultados apontam que as empresas pesquisadas possuem métodos, técnicas e ferramentas para a disseminação do conhecimento, influenciando em melhorias e mudanças organizacionais, bem como na geração de valor das organizações e que os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, influenciam os conceitos institucionalizados, sendo internalizados como novos valores, hábitos e rotinas para essas empresas.

**Palavras chave:** Gestão do Conhecimento. Aprendizagem organizacional. Empresa familiar. Teoria institucional.

#### ABSTRACT

The organizational environment changes continuously, requiring companies to evolve and learn to perform new tasks from the knowledge they have acquired. Organizational learning implies questioning and changing patterns of action and forms of behavior in organizations, which influence concepts transformed into habits and routines. In this sense, the objective of this study is to investigate how knowledge management and organizational learning processes influence institutionalized concepts and are converted into new values, habits and routines in family companies. For that, the descriptive research was used, with a qualitative approach, using the study of multihulls, semi-structured interview, observation and documentary analysis. The results show that the companies surveyed have methods, techniques and tools for the dissemination of knowledge, influencing organizational improvements and changes, as well as the value creation of organizations, and that knowledge management and organizational learning processes influence institutionalized concepts, being internalized as new values, habits and routines for these companies.

**Key words:** Knowledge Management. Organizational learning. Family business. Institutional theory.

#### 1 INTRODUÇÃO

Vive-se em um ambiente onde o desenvolvimento de novas tecnologias e as mudanças constantes alertam para grandes transformações no ambiente organizacional, diante disso as empresas são envolvidas pela instabilidade, desafios e grande competitividade necessitando estar atentas as atualizações do mercado. Para Cardoso e Freire (2003), a mudança, é acima de tudo, um processo ativo. E quando ela ocorre, é gerado um novo padrão de dados sobre aquilo que mudou. Esse novo padrão de dados tanto poderá vir apresentar um novo conhecimento, quando identificado em suas nuances subjacentes, quando pode ser consequência de conhecimentos gerados na própria atividade.

O ambiente organizacional altera-se continuamente, exigindo que as empresas evoluam e aprendam a executar novas tarefas a partir do conhecimento adquirido. Nesse sentido, a

aprendizagem organizacional, definida por Motta e Vasconcelos (2004 p. 343), “implica questionamento e mudança dos padrões de ação e formas de comportamento nas organizações, gerando inovação”. Mas para que isso ocorra, é importante que a organização esteja empenhada no processo de aprendizagem.

Essa reflexão remete a Senge (2000) que trata da mudança profunda nas organizações. Sendo assim, essa mudança descreve aspectos organizacionais que combinam alterações internas nos valores, aspirações e comportamentos das pessoas com mudanças externas nos processos, estratégias, práticas e sistemas. “Na mudança profunda ocorre aprendizagem e não basta mudar estratégia, estruturas e sistemas, a não ser que também se mude o pensamento de quem as produziu” (p.54). Essas mudanças são caracterizadas como um grande progresso tecnológico e de novos paradigmas, onde o conhecimento é tido como algo valioso e uma das principais riquezas geradas pelas organizações.

Para Scott (2008), assumir uma perspectiva institucional no contexto organizacional é enfatizar a importância dos aspectos psicológicos, sociais e políticos nos estudos das organizações, em contraste com perspectivas anteriores que se concentravam nas forças materiais, como tecnologia, recursos e sistemas de produção. A orientação desloca-se para os sistemas de conhecimentos, crenças e regras que estruturam e permitem às organizações funcionarem.

O processo de aprendizado organizacional pode ser entendido como uma continuação do processo individual, uma vez que caracteriza pela coletividade e pela captura dos conhecimentos dos membros da organização. É a forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente (ANGELONI, 2002).

Diante do exposto, a pergunta que norteia o presente trabalho é: Como os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, influencia os conceitos institucionalizados e são convertidos em novos valores, hábitos e rotinas em empresas familiares? Nesse sentido o objetivo deste estudo é investigar como os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, influenciam os conceitos institucionalizados e são convertidos em novos valores, hábitos e rotinas em empresas familiares.

Este estudo se difere dos demais, por abordar a Gestão do conhecimento e Aprendizagem Organizacional, sob Enfoque da velha economia Institucional em Empresas Familiares. Berton (2012), estudou a busca de alternativas de desenvolvimento por meio de práticas de gestão indispensáveis para a sobrevivência as mudanças impostas por um mercado altamente concorrido, passa pela aprendizagem, que se tornou estratégica para o crescimento das organizações, visando compreender os processos de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento em empresas familiares, identificando suas contribuições para a estratégia organizacional. O conhecimento e seu gerenciamento têm sido estudados há bastante tempo dentro da área de Administração. O estudo de Davenport e Prusak (2003) analisa as técnicas e métodos presentes no processo de geração e disseminação do conhecimento, bem como as ferramentas de tecnologia da informação voltadas a essa finalidade. Os principais resultados mostram que há uma preocupação constante nessas organizações com a geração do conhecimento.

## **2 BASES CONCEITUAIS**

Neste Tópico busca-se abordar a base teórica que dá sustentação a investigação proposta, sendo assim inicialmente trata-se da revisão da literatura acerca das empresas familiares e da gestão do conhecimento. Posteriormente traz-se um embasamento sobre aprendizagem organizacional e a respeito da teoria institucional que é a lente utilizada para analisar o estudo. Por fim são apresentados os estudos correlatos acerca do tema proposto.

### **2.1 EMPRESAS FAMILIARES E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Evidenciando a sua importância no desenvolvimento econômico, pode-se observar que as organizações do tipo familiar estão crescendo cada vez mais no cenário econômico, contribuindo, com a criação de empregos e conseqüentemente na geração e distribuição de renda, sejam elas de grande ou de pequeno porte. O interesse pelo estudo da natureza das empresas familiares tem aumentado no decorrer dos últimos anos, visto que diversas pesquisas têm sido efetuadas visando gerar melhor compreensão da dinâmica desse tipo de organização. A empresa familiar conceitua-se geralmente com a segunda geração de dirigentes. As definições de empresa familiar e a própria motivação para sua criação e desenvolvimento na família tem como pontos comuns a relação entre família, empresa e o âmbito da propriedade. Além disso, se estende para a influência dos proprietários familiares sobre a sua gestão por meio de seus valores e tradições (CAVEDON; FERRAZ, 2003).

A empresa familiar se destaca como um tipo de organização diferenciada, pois existe o envolvimento da família proprietária nos negócios e também aos aspectos da cultura organizacional.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

O modelo de gestão das organizações familiares é, na visão de Lodi (1998) formado pelo modelo clássico (taylorista e weberiano), baseado em um conjunto de normas e regulamentos no qual os cargos obedecem a uma hierarquia de importância e possuem uma divisão clara de tarefas. Nessa estrutura as pessoas são valorizadas pela habilidade de se encaixarem em operações predeterminadas, desenvolvendo comportamentos rígidos.

Uma gestão voltada para o conhecimento é aquela capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento. Através dos estudos formulados por Nonaka e Takeuchi (1997), pode-se inferir que para as organizações obterem êxito no processo de gestão do conhecimento, é primordial que saibam: criar conhecimentos, que consiste basicamente em transformar os conhecimentos individuais em conhecimento coletivo, organizacional; utilizar conhecimento, pois não basta simplesmente investir na criação de conhecimento se não houver uma cultura de pesquisa voltada para o aproveitamento desse conhecimento; reter conhecimento, que neste caso, pode assumir dois sentidos: o de assimilar ou de preservar o conhecimento; medir conhecimento, que é considerado por vários estudiosos como a tarefa mais difícil da gestão do conhecimento, diz respeito a atribuir um valor monetário ao capital intelectual da organização.

Para Motta e Vasconcelos (2004), a discussão sobre a aprendizagem organizacional normalmente é associada na literatura ao chamado modelo pós industrial ou informacional de produção. No modelo informacional, o *homo economicus* do modelo industrial é substituído pelo homem que aprende. O destino do ser humano é evoluir e buscar a autonomia de pensamento, o ser humano autônomo é reconhecido como um ser capaz de analisar informações, dar sentido a elas e encontrar soluções, aprendendo com suas experiências sendo capaz de formular um pensamento próprio. O ator social, o indivíduo que interage com outros, construindo a sociedade onde vive, passa a ser responsável por sua carreira, seu aprendizado e suas realizações, buscando novas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento.

Segundo Senge (2000, p. 167) “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre”. A aprendizagem organizacional refere-se ao crescimento de insights e reestruturações bem sucedidas de problemas organizacionais por indivíduos que têm impacto nos elementos estruturais e nos resultados da organização. Senge (2000) ressalta ainda que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, porém, a maioria das empresas é orientada mais para o controle do que para aprender. Levando em consideração que as organizações aprendem de forma diferente, existem algumas evidências de que o contexto, como pessoas, grupos, setor e local de atuação, são condicionantes que exercem impacto sobre a vivência e forma de aprendizagem de cada organização (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

A aprendizagem surge como resultado da exigência de adaptação da organização às modificações do ambiente. Bitencourt (2001), destaca que aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas organizações, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuem para um melhor desempenho tornando a empresa mais competitiva.

Lemos (1999), reforça que o contexto atual se caracteriza por mudanças aceleradas nos mercados, nas tecnologias e nas formas organizacionais, e a capacidade de gerar e absorver inovações vêm sendo considerados cruciais para que um agente econômico se torne competitivo. Nesse sentido, as organizações precisam, cada vez mais, desenvolver a arte de gerenciar a mudança para se manter no mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Organizações desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que, não apenas influenciam seus membros imediatos, mas são também transmitidos para outros, via histórias e normas organizacionais. Assim, seria um erro concluir que a aprendizagem organizacional não é nada mais do que o resultado cumulativo da aprendizagem dos membros, pois as organizações têm sistemas cognitivos e memórias, ou seja, desenvolvem visões de mundo e ideologias, normas e valores que se preservam para além da presença de membros individuais (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). No entendimento de Motta e Vasconcelos (2005) ao conceituar aprendizagem organizacional percebe-se que isso implica em questionamentos e mudanças de padrões de ações, formas de comportamentos dentro do contexto das organizações.

De fato, a temática da aprendizagem no âmbito dos estudos organizacionais vem continuamente ganhando maiores proporções. Fator chave para as organizações em ambientes de mudança constante e novas exigências contextuais, a aprendizagem tende a gerar lições que formam as teorias de ação dos indivíduos nas organizações (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). O crescente reconhecimento da importância do processo de aprendizagem e de suas implicações no contexto do ambiente de trabalho contribuiu para a consolidação de um campo de estudo de interesse crescente

entre acadêmicos, consultores e gestores que enfocam a aprendizagem nas organizações. Esse campo tem sido caracterizado como integrado por duas grandes vertentes: a da aprendizagem organizacional, representada sobre tudo pelos pesquisadores acadêmicos; e a vertente das organizações que aprendem, desenvolvida especialmente por consultores pesquisadores orientados para a transformação organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

### **2.2 TEORIA INSTITUCIONAL**

A Teoria institucional está relacionada com o ambiente organizacional, com a cultura organizacional, definindo esse ambiente como um espaço de troca de recursos tangíveis ou intangíveis. A teoria institucional considera que os atores agem segundo padrões socialmente construídos e compartilhados e que os mecanismos institucionais – coercitivos, normativos e miméticos – conformam seu comportamento. Essa teoria tem como base analítica a forma como regras e procedimentos são incorporados pelas organizações segundo a premissa maior que essa incorporação ocorre como uma busca de legitimidade frente aos ambientes externo e interno através de processos de isomorfismo (DIMAGGIO, 1991). O ambiente institucional não apenas influencia o relacionamento das organizações com o mercado, mas também suas crenças, normas e tradições. Seguindo a corrente epistemológica da racionalidade limitada, a abordagem institucional afirma que considerável parcela das ações realizadas pelos indivíduos não resulta de cálculos utilitários, mas de práticas usuais aceitas como corretas (DIMAGGIO, 1991).

Além do mais, o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de regras, práticas, símbolos, crenças e requerimentos normativos aos quais indivíduos e organizações precisam se conformar para receber apoio e legitimidade. A teoria institucional trouxe contribuições importantes para a discussão acerca das organizações. Esta teoria colocou em xeque a importância das características intrínsecas à organização como fonte de uma estruturação formal, além de enfatizar que compreender as bases culturais é um meio de entender o comportamento dos indivíduos e organizações (SCOTT, 2008).

É importante destacar que é a partir desta teoria que se reforça a necessidade da observância das inter-relações e impactos sociais a que estão sujeitas as atividades das empresas, não podendo estar estas apenas preocupadas com sua eficiência produtiva e financeira (KELM, 2008). Ventura (2005) menciona o fato de que a institucionalização é ou não realizada, uma vez que as ações sociais, estão relacionadas com o nível de desenvolvimento interno da organização e também baseada na estrutura organizacional em relação ao público externo, mencionando o fato de estar intimamente relacionado aos indivíduos e sua condição socioeconômica e política.

O ponto central da perspectiva institucional baseia-se na busca de legitimidade pela organização, seja de forma explícita e intencional, seja através de adaptações passivas ou pouco evidentes. O processo tipicamente utilizado pelas organizações em busca da legitimidade é o isomorfismo, conceito através do qual se descreve o mecanismo pelo qual organizações são estimuladas, por razões diversas, a se tornarem semelhantes em estruturas, processos e crenças, a outras organizações que compartilham contextos ambientais similares, definidos como ambientes organizacionais (DIMAGGIO, 1991).

Melo Neto e Froes (2001) afirmam que para o público interno, o objetivo da empresa é motivar seus empregados e dependentes, para um bom desempenho, criar um ambiente agradável de trabalho e contribuir para o seu bem-estar. Essas ações compreendem os programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal realizado pelas empresas em benefícios de seus empregados, bem como os demais programas de benefícios voltados para a participação nos resultados e atendimento aos funcionários. Com isso, a empresa ganha a sua dedicação, empenho e lealdade.

A orientação desloca-se para os sistemas de conhecimentos, crenças e regras que estruturam e permitem às organizações funcionarem. A teoria institucional considera a importância de fatores culturais no processo de mudança e, além disso, sugere que não são os aspectos técnicos, de maneira exclusiva, os fatores determinantes desse processo, mas sua conjugação com fatores institucionais, em especial, a busca por legitimidade (SCOTT, 2008).

### **2.4 ESTUDOS CORRELATOS**

Autores no cenário nacional e internacional estudaram sobre aprendizagem organizacional, empresas familiares e gestão do conhecimento, o trabalho apresentado por Antonello (2002) expõe uma análise da produção científica sobre três temas bastante correlacionados aprendizagem organizacional, competências gerenciais e gestão do conhecimento, com foco nas questões epistemológicas. Verificou-se além do crescimento da produção nacional sobre os temas, observado no período, a autora aponta que os textos sobre aprendizagem organizacional, caracterizam-se pela predominância de estudos de caso de natureza qualitativa e inseridos em paradigma funcionalista, usando a conhecida classificação proposta por Burrell e Morgan (1979).

Davenport e Prusak, (2003), objetivaram analisar as técnicas e métodos presentes no processo de geração e disseminação do conhecimento, bem como as ferramentas de tecnologia da informação voltadas a essa finalidade. Os principais resultados mostram que há uma preocupação constante nessas organizações com a geração do conhecimento. As técnicas e métodos mais empregados na criação e disseminação de conhecimento foram: brainstorming, reuniões presenciais, reuniões virtuais, treinamentos oficiais presenciais, treinamentos informais, cursos em universidades, compartilhamento de experiências, discussões e aplicativo de gestão de projetos de desenvolvimento de software.

O estudo de Joia (2006) objetivou identificar, por meio de um estudo de caso, quais são os fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em uma grande empresa petrolífera brasileira. A pesquisa analisou parte relevante da bibliografia acerca da transferência de conhecimento tácito em organizações e, usando abordagem quantitativa baseada em análise fatorial exploratória, coleta evidências visando a identificar, exploratoriamente, os fatores chaves de sucesso à transferência de conhecimento tácito nesta organização em questão. Como resultado final do trabalho, fatores idiossincráticos, a estratégia de gestão do conhecimento adotada pela empresa e a sua estrutura organizacional são identificados como elementos chaves ao sucesso na transferência de conhecimento tácito na organização. Por fim, são consolidadas e apresentadas proposições derivadas dos resultados obtidos, de modo a que as mesmas sejam testadas em estudo explanatório ulterior, e apresentadas as limitações da pesquisa em questão.

O estudo de Berton (2012), busca alternativas de desenvolvimento por meio de práticas de gestão indispensáveis para a sobrevivência as mudanças impostas por um mercado altamente concorrido, o qual passa pela aprendizagem, que se tornou estratégica para o crescimento das organizações. Visou compreender os processos de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento em empresas familiares, identificando suas contribuições para a estratégia organizacional. Conclui-se que os principais métodos utilizados na questão da aprendizagem organizacional são através da prática, da vivência do dia-a-dia, através de cursos e treinamentos, onde ocorre o compartilhamento do conhecimento.

A pesquisa de Cunha, Yokomizo e Capellini (2009) foca na gestão dos processos de transmissão de conhecimento internacionais, utilizando-se a experiência de um centro de serviços financeiros de uma multinacional com plantas instaladas no Brasil. Os principais resultados apontam para uma estratégia centrada no estímulo à construção contínua de um ambiente organizacional carregado com o sentimento de solicitude entre emissores e receptores do conhecimento, associado a uma gestão de informações formais que dão suporte às trocas de conhecimento num contexto internacional. Conclui-se que as ações da gestão do conhecimento ocorrem nas dimensões tácitas e explícitas, apresentando evidências empíricas de que não basta o gestor focar-se na criação de um ambiente de solicitude, mas envolver todos os agentes e elementos que interagem nesse ambiente para desenvolver um ambiente de maior estímulo aos fluxos de conhecimento.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos constituintes do processo de investigação, como forma de garantir a confiabilidade e o rigor científico do trabalho. A pergunta que norteou esse estudo foi buscar saber como os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, influencia os conceitos institucionalizados e são convertidos em novos valores, hábitos e rotinas em empresas familiares, nesse sentido para responder essa questão a metodologia adotada está classificada como qualitativa, no que se refere a abordagem do problema, pois segundo (MINAYO, 1994) busca levantar informações, percepções e significados por meio da investigação mediante contato direto do pesquisador com a empresa em estudo, ou seja, o ponto de partida são questões, ou focos de interesses que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Tem uma relação dinâmica entre o sujeito, a organização e o mundo real, que obriga o pesquisador a adotar uma posição aberta em relação a tudo que é observado.

Quanto aos fins, se classifica como descritiva, porque busca descrever os fatos referente a determinada realidade, relatando percepções, expectativas e sugestões das pessoas entrevistadas no que concerne ao tema gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional em empresas familiares (VERGARA, 2004). Com relação aos meios, a investigação se constituiu como um estudo documental e estudo de multicase. É documental, pois valeu-se de documentos internos das empresas, relativos ao tema pesquisado (VERGARA, 2004). Utiliza-se também como procedimento de pesquisa o estudo de multicase junto a 2 organizações familiares. Na concepção de Yin (2010) o estudo de multicase é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

As empresas em estudo situam-se na cidade de Ijuí – RS. São empresas familiares, que atuam nos setores indústria, comércio e serviço. No sentido de resguardar o anonimato, as empresas são nominadas como: Empresa A e Empresa B. No segmento comércio, a empresa escolhida foi a Empresa A, que comercializa materiais para construção. No segmento indústria, a Empresa B, que é uma das empresas tradicionais da cidade, a qual já está na quarta geração, e no segmento de serviços a Empresa C, que oferece serviços de transporte público urbano.

A escolha destas empresas se deu por alguns fatores que cabe salientar: o fato de tratar-se de empresas de reconhecimento e que tem grande importância na cidade onde atuam, além da trajetória e tempo de atuação. Também foram escolhidas, pela proximidade destas com a pesquisadora. No caso da Empresa A, a pesquisadora trabalhou durante quatro anos, dessa forma, houve grande acessibilidade por parte da empresa. Convém mencionar ainda, que a Empresa C, destaca-se pela boa imagem perante a sociedade, também foi reconhecida em 2011 como a melhor empresa de transporte coletivo urbano do Brasil, obtendo o prêmio ANTP de qualidade.

A fase inicial de coleta de dados começa com a pesquisa documental efetuada através de documentos fornecidos pela empresa, como histórico, referenciais estratégicos e programas da empresa, visando coletar dados referentes ao modelo de gestão da mesma. Posteriormente foram contatados os gerentes através de visita e telefone para agendar a entrevista conforme disponibilidade das pessoas a serem entrevistadas. Na entrevista semiestruturada foram observados os seguintes pontos: características dos respondentes, informações gerais sobre a organização e questionamentos sobre fatores de institucionalização.

Com o objetivo de conferir um maior grau de confiabilidade às informações fornecidas pelo entrevistado, realizou-se um processo de triangulação, por meio de entrevista aplicada no estudo de multicascos a partir do estudo de (BRIZOLLA; LAVARDA; FILIPIN; STEIMBRENNER, 2015) observação dos procedimentos organizacionais operacionais e de gestão e análise documental, pesquisando-se: a) documentos oficiais da instituição, relativos à estrutura de organização, funcionamento de processos e atividades e relatórios financeiros; e b) relatório, atas como depoimentos dos gestores das empresas pesquisadas sobre necessidades, expectativas e percepção quanto aos processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Na sequência estes foram organizados e transcritos de modo a responder a questão de pesquisa que norteou este estudo.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A descrição e análise dos resultados objetivam demonstrar como foi atendido o objetivo de estudo proposto e também apresentar a resposta à questão de investigação, nesse sentido apresentam-se na sequência sessões que tem o intuito de atender a este propósito.

##### **4.1 CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO**

O estudo foi realizado em duas empresas situadas na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, no segmento indústria e serviço. No sentido de resguardar o anonimato, as empresas são nominadas como: Empresa A e Empresa B. No segmento indústria, a Empresa A, que é uma das empresas tradicionais da cidade, a qual já está na quarta geração, e no segmento de serviços a Empresa B, que oferece serviços de transporte público urbano.

A escolha destas empresas se deu por alguns fatores que cabe salientar: o fato de tratar-se de empresas de reconhecimento e que tem grande importância na cidade onde atuam, além da trajetória de anos. Também foram escolhidas, pela proximidade destas com a pesquisadora.

A Empresa A, foi fundada em 1917 em um município da região noroeste do Rio Grande do Sul, transferindo-se em 1925 para outro município vizinho. Esta empresa é um moinho e inicialmente era movido à roda d'água. Como o negócio prosperou, em 1930 o fundador enviou o seu filho à Alemanha, a fim de realizar um curso de montagem moderna, baseada em novas tecnologias de moagem com cilindros automáticos.

Com o passar do tempo, o moinho foi evoluindo, passando também a comercialização de trigo, farinha e farelo de trigo. Nos anos seguintes o moinho foi sofrendo mudanças, como a alteração da razão social no ano de 1965; o aumento do número de cilindros na moagem de trigo para seis, aumentando também a capacidade de moagem para 70 toneladas por semana no ano de 1968; outra alteração da razão social foi efetuada em 1969; a inclusão de um novo sócio, ocorreu em 1971 que posteriormente, em 1979, doou sua participação na empresa para a sua filha, que a partir de então, passou a ocupar a gerência da empresa.

Assim, em 1988 a empresa começou a construir um novo moinho, localizado ao lado do antigo. Inicialmente foi construído um prédio de 5 pavimentos que ficou pronto em Janeiro de 1991. A partir de fevereiro do mesmo ano, começou o processo de montagem das máquinas que ficaram prontas no mês de abril. Esta unidade moageira foi implantada utilizando as mais modernas tecnologias do setor, com máquinas totalmente elétricas. A capacidade de moagem passou a ser

então de 2500 toneladas de trigo por hora, permitindo que a empresa expandisse seus mercados, atuando praticamente em todo o estado do Rio Grande do Sul.

Em 1996, a empresa instalou uma balança de cargas de trigo e cargas de farinha. E, em 1997 uma série de pequenas reformas e ampliações aumentou a capacidade de moagem do moinho para 2800 a 3000 kg por hora, atendendo ao aumento da demanda pela farinha de sacos de 50 Kg. Além disso, a empresa colocou em funcionamento uma máquina automática de empacotamento de farinha em embalagens plásticas de 1 Kg, visando atingir os consumidores dos centros urbanos. Neste ano também iniciou-se a informatização do faturamento, visando acompanhar ainda mais a evolução das vendas da mesma.

A Empresa A é uma empresa da região Noroeste do Estado do RS que busca o crescimento e reconhecimento em todo o Brasil, e por isso, sob a direção da proprietária, e com mais de 40 colaboradores, sua capacidade atual de moagem é de 5000 kg por hora, atendendo ao aumento da demanda de farinhas, principalmente em empresas de massas e biscoitos, não somente do nosso estado, mas também em estados como Maranhão, Acre, São Paulo e Minas Gerais.

No ano de 2007, a empresa ampliou sua linha de produção com granolas e cereais diversificados, lançando a marca Prinat. Atualmente produz e comercializa seis tipos de Granolas (Tradicional, Light, sem Glúten, Amêndoas, Maçã Banana com Canela e Gotas de Chocolate), além de Farinha de Centeio, Proteína de soja texturizada, Aveia em Flocos e Laminada, Gérmen de Trigo, Fibra de Trigo, Farinha Integral, Linhaça em Grãos, Linhaça Moída, Linhaça Dourada em Grãos e Açúcar Mascavo.

Finalmente, em 2010 foi lançada uma linha diferenciada que visa atender um público específico: os portadores da doença celíaca, produzindo pão sem glúten e bolos sem glúten nos sabores Coco e Chocolate, além da mistura de cereais auxiliarem na redução de peso.

A Empresa B é uma operadora rodoviária que oferece serviço de transporte público urbano de passageiros em uma cidade na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Fundada em 01 de Outubro de 1991. De capital privado, com fins lucrativos, é responsável por todo o transporte coletivo do município. Com porte médio, realiza 429 viagens diárias, onde são transportados em média 10.000 passageiros.

Possui uma frota de ônibus com idade média de 3,8 anos, totalizando 24 veículos convencionais e 3 micro-ônibus. A sede da empresa possui uma área de 9.000m<sup>2</sup>, sendo 1.600m<sup>2</sup> de área construída, compreendendo escritórios, garagem e demais áreas. A organização dispõe ainda de uma Central de Vendas em sala alugada no centro da cidade, onde é comercializado o Cartão Leve. Atuam na empresa 98 colaboradores entre motoristas, cobradores, fiscais, chefe de fiscalização, chefe do tráfego e ainda o Gerente Operacional.

Possui 07 sócios-proprietários, com percentuais iguais de participação, 03 deles atuam na empresa como Diretores. Conta com pessoas que prestam assessoria, sob coordenação direta dos Gerentes e Direção, os quais desenvolvem trabalhos nas áreas de Psicologia Organizacional, Segurança do Trabalho, Jurídico, Contábil, Qualidade e Informática.

#### **4.2 ANTECEDENTES AO PROCESSO DE MUDANÇA**

Um novo ambiente competitivo global está surgindo, não apenas a partir de concorrentes tradicionais em mercados tradicionais, mas também a partir da desintegração das barreiras de acesso de mercados anteriormente monopolizados, cartelizados e protegidos. Essas mudanças que afetam as organizações dizem respeito a uma nova era, a era da economia global, do capital humano, onde a força física não é considerada mais do que o capital intelectual. As famílias são instituições sociais interessantes e dinâmicas, pois mudam continuamente.

A orientação de Oliveira e Silva (2006, p. 58) é no sentido de que “a organização pode também ser entendida como produto desse processo de organizar, como a forma que assume toda a associação humana para atingir um objetivo comum”. Por outro lado, há processos espontâneos de evolução social que acontecem no seio de toda atividade humana organizada, sem qualquer objetivo determinado, consciente ou preciso, e que conduzem a organização.

De acordo com a entrevista aplicada na empresa A, as questões que podem levar a uma reorganização estrutural, ligadas ao ambiente externo, são as mudanças econômicas e inerentes ao ambiente interno destaca a redução de custos, porém sem perda de qualidade e produtividade. Os diferentes membros que compõem a organização e que são de gerações diferentes ajudam a explicar os períodos de ambição impulsiva e de mudanças de curso previamente pensadas.

No setor de serviços (EMPRESA B) o principal desafio da empresa, nesse ramo, é fidelizar o cliente, visto que há uma queda no número de passageiros transportados. Isso se dá por alguns fatores: as oportunidades de se ter uma vida economicamente mais estável, até mesmo as empresas estão oportunizando aos funcionários, hoje há uma grande facilidade na compra de moto ou carro. Isso impacta diretamente no serviço prestado pela empresa. A empresa tem ciência que não é um

problema local, mas de nível Brasil, por isso participam de algumas feiras em outros estados e realizam visitas técnicas, através do comitê setorial de transporte multimodais de Porto Alegre, estão sempre em busca de novas informações do setor de negócios. É também através do benchmarking que buscam novas práticas de gestão em outras empresas do setor.

Mudança estratégica ou organizacional está intimamente ligada à cultura, sendo que esta direciona a atenção para recursos de coerência e consistência, filtrando para dentro e fora do ambiente. Além disso, ela se reflete no poder das relações organizacionais.

A Empresa A pensa que o líder nas suas funções precisa acompanhar o avanço tecnológico, mas também necessita ser mais humanista; diversificar-se versus aprofundar-se no conhecimento de sua área; aumentar a competitividade do negócio e integrar e cooperar. O líder deve desenvolver a competência de atuar com rapidez, mas também aprimorar a qualidade, focar no global, mas agir pontualmente muitas vezes e virtualizar as relações versus humanizar o uso da tecnologia. Enfim, é saber lidar com vários paradoxos, vencendo barreiras da comunicação, pensar e atuar holisticamente e buscar a participação de todos.

Os valores passados pelos fundadores da empresa B fazem parte da cultura organizacional, que permeiam a vida organizacional até os dias atuais. Isso se afirma com a forma que a organização se relaciona com seus colaboradores e clientes, mantendo frente ao mercado um conceito de empresa sólida, honesta e que trabalha com produtos de qualidade.

Também são destacadas que as políticas de gestão de pessoas devem ser coerentes com as estratégias da organização, visto que a complexidade que caracteriza o momento que atual exige a adoção de novos paradigmas, pois as práticas utilizadas nos modelos tradicionais de gestão de pessoas tornam-se inadequadas.

### **4.3 A IDENTIFICAÇÃO DO CAMPO INSTITUCIONAL**

As organizações são classificadas em diferentes formas, de acordo com a sua estrutura, e os gestores devem entender a configuração de sua organização para garantir seu funcionamento e harmonia.

Nesse contexto, pode-se entender que a estrutura organizacional se refere ao modo como as atividades de uma organização são divididas, desenvolvidas e coordenadas. Para Oliveira e Silva (2006, p. 244), “a estrutura organizacional como o conjunto de unidades ou órgãos, interligados por meio de relações funcionais e hierárquicas, utilizando para integrar todos os recursos da organização – humanos, materiais, tecnológicos etc. -, visando alcançar objetivos predominantes.” No entanto fica claro que é a estrutura que define quem é responsável e quem deve operacionalizar as atividades, além é claro de estabelecer os canais de comunicação.

Garcia (2001) acredita que o estágio da sociedade entre irmãos representa um momento crítico na vida das empresas familiares, pois a empresa deixa de ter um dono para ter vários sócios. É necessário colaboração entre os membros, assumindo novos papéis, coincidindo muitas vezes com a ausência do pai. A decisão central a respeito da estrutura depende do julgamento de valor sobre qual forma faz mais sentido para a empresa familiar como as tradições culturais, refletidas em leis de herança, normas sociais e doutrinas.

Segundo a empresa A, salienta que tratando-se de empresa familiar, possui muitas tradições calcados no passado, valoriza mais o lado afetivo, portanto tem essa peculiaridade, ao contrário de uma empresa de origem não familiar.

É importante conhecer algumas definições, características e vantagens da empresa familiar, visto que empresas do tipo familiar estão crescendo cada vez mais no cenário econômico mundial. Segundo relato da empresa B a administração da empresa familiar é considerada menos burocrática e impessoal, pois o acesso à direção é mais fácil, o que pode tornar as operações mais flexíveis e as decisões mais rápidas.

Referindo-se ao conhecimento, o gestor da Empresa B, entende que:

O conhecimento é a competência e habilidades que os colaboradores têm para desenvolver suas funções, pois para isso eles devem ter conhecimento do ramo de atuação da empresa, do mercado que ela esta inserida, conhecer a própria cultura da empresa e seus valores e assim aplicá-los no dia a dia. Complementa ainda, que são os ativos intangíveis das pessoas.

O Gestor da Empresa B considera que a Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional vem a contribuir com a empresa de forma a alinhar a busca de um mesmo objetivo, seguindo com os valores, cultura e políticas da empresa.

Sendo assim, a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional desempenham um papel imprescindível no crescimento e capacidade de resposta às mudanças ambientais que as organizações são submetidas, com a necessidade de respostas rápidas às mudanças de um

mercado dinâmico e incerto. Tal fato gera a necessidade do compartilhamento da informação, para que as empresas consigam a velocidade necessária em suas ações.

#### 4.4 O PROCESSO DE CODIFICAÇÃO

A orientação de Oliveira; Silva (2006, p. 332) é no sentido de que “as organizações devem agir rápido para acompanhar modificações. Elas precisam modificar-se não mais de tempos em tempos, mas o tempo todo.” Nesta mesma concepção os autores ainda lembram a importância das forças externas e internas no direcionamento das necessidades de mudanças.

Vergara (2009, p. 79), destaca que “as mudanças que vêm acontecendo em escala global, é possível identificar a teia que tecem no ambiente de negócios em que as empresas atuam”. A medida que as organizações passam a desempenhar um papel cada vez mais expressivo na sociedade, nota-se um aumento nas possibilidades de serem fontes de distúrbios e desequilíbrios no ambiente em que atuam. A crescente preocupação com a degradação dos recursos naturais, assim como os problemas sociais é motivo de mobilização de diferentes grupos sociais.

Complementando a ideia Oliveira; Silva (2006) afirmam que as organizações se adaptam e influenciam um ambiente em rápida mutação. Algumas grandes organizações têm departamentos inteiros dedicados a monitorar o ambiente externo e encontrar modos de se adaptar ou influenciar aquele ambiente. As organizações modelam nossas sociedades, e gerentes preparados e informados podem modelar as organizações. O conhecimento da teoria da organização capacita os gerentes e projetar as organizações para que funcionem de forma mais eficaz.

Em relação a aprendizagem organizacional, busca-se aprender continuamente, os principais aprendizados: fazer produtos com qualidade definida para o cliente é um aprendizado, a empresa vai se especializando, se aperfeiçoando para atender determinados clientes, isso envolve novos equipamentos, novas tecnologias, busca-se conhecimento fora da empresa, sendo necessário estar atentos às inovações (**EMPRESA A**).

A empresa A, destaca estar em constante evolução e melhorias: tanto em capacitação de pessoas, como nas máquinas e tecnologia, bem como novos produtos. Preocupada em atender novos mercados, incrementando novos produtos. É importante também que está preocupada com o ser humano, preocupada em dar melhores condições de trabalho (empresa A). Quanto à cultura, também é importante mencionar que houve mudanças quanto aos aspectos de organização, melhorias de processos e de estrutura organizacionais, porém os valores como honestidade, transparência com os clientes, colaboradores e fornecedores manteve-se desde a criação da empresa, passados de geração a geração, o que de alguma forma imortaliza seus antepassados.

Quanto ao aprendizado organizacional, considera-se algumas ocasiões que são disseminadas as diretrizes, o planejamento, estratégias, metas, indicadores, etc. para os colaboradores. Isso se dá, principalmente no momento da reunião geral. Para os membros do comitê da qualidade, considera-se um momento de aprendizagem organizacional o momento que são analisados os resultados em reuniões de Análise Crítica, que acontecem de forma semestral.

A reciclagem de aprendizado e ideias, os cursos internos e externos, o plano de aprendizagem visando o aperfeiçoamento. Também proporcionam aprendizado através de trocas de vivências onde os colaboradores de todos os setores da empresa participam, fazendo trocas de experiências de seu dia a dia de trabalho (GESTOR DA EMPRESA B).

Motta (2001) afirma que as mudanças organizacionais não virão somente pela inovação tecnológica, mas pelas novas imposições valorativas. Já avançaram os modelos relativos à qualidade, à consciência ecológica, à equidade, resgatando-se valores sobre a melhoria da vida humana como projeto tanto material, espiritual e ético.

“O conhecimento e a aprendizagem é tudo, é fundamental, as reuniões proporcionam esse aprendizado, a reunião de trabalho é um aprendizado, a colocação das ideias, a gente seleciona as ideias e procura aprimorar se for o caso” (GESTOR DA EMPRESA A).

Uma das empresas se destaca no que se refere a aprendizagem organizacional, por desenvolver várias ações entre os colaboradores através do Plano Anual de Treinamentos. São realizadas atividades de ações sociais e ambientais, eventos de confraternização com colaboradores e familiares, treinamentos, cursos fora da empresa e *in company*.

A disseminação do conhecimento ocorre por processo de comunicação e circulação de conhecimento, através de treinamentos e rotação de pessoas, de forma a vivenciar novas situações de trabalho e compreender a contribuição de diferentes ideias, trabalho em equipes diversas, que propicia diferentes ideias para a organização (FLEURY, 2001). Como pode se observar é uma prática

utilizada na Empresa A e Empresa B, pois realizam a rotatividade entre os setores, no caso de haver alguma falta, outra pessoa possa substituir e realizar o trabalho, sem deixar nada parado. A rotação no trabalho é uma das formas mais fáceis e de baixo custo para o compartilhamento de conhecimento na empresa, prevenindo falhas no processo se caso um funcionário deixar a empresa. Nas pequenas empresas, geralmente essa prática de trocas de conhecimento acontece no dia-a-dia quando os funcionários conversam entre si. Essa prática também pode ser encarada como forma de compartilhar o conhecimento. O gestor da Empresa A observa que:

Tem um monte de profissionais que fazem o curso (...), ele acaba passando isso automaticamente no dia-a-dia do seu trabalho aos demais colegas em um processo muito simples. Como a empresa é pequena e familiar o aprendizado se dá no dia-a-dia, na prática.

O compartilhamento, a disseminação da informação e do conhecimento nas empresas pesquisadas também se dá por meio eletrônico através do e-mail, circulares, reuniões e murais.

### 5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi investigar como os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, influenciam os conceitos institucionalizados e são convertidos em novos valores, hábitos e rotinas em empresas familiares. O conhecimento existente em uma organização pode desempenhar um papel fundamental na diferenciação de uma empresa perante os seus concorrentes em seu ambiente de atuação. Para tanto, é imprescindível que haja eficácia na criação e disseminação dos conhecimentos gerados internamente pelas organizações.

Questões como criatividade e inovação, só podem se viabilizar a partir da aprendizagem organizacional, bem como a geração e disseminação do conhecimento na empresa. Para tanto, a boa utilização de técnicas e métodos destinados a esse fim, podem efetivamente colaborar para a viabilização desse processo com sucesso.

Sendo assim constata-se que os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, influenciam os conceitos institucionalizados, sendo assimilados e internalizados como novos valores, hábitos e rotinas para as empresas familiares. A partir desse cenário, pode-se verificar que as organizações analisadas possuem métodos, técnicas e ferramentas para a disseminação do conhecimento, influenciando em melhorias e mudanças organizacionais, bem como na geração de valor das organizações.

As principais técnicas e métodos utilizados na criação e disseminação de conhecimento nas empresas pesquisadas são: *brainstorming*, reuniões presenciais, treinamentos, treinamentos informais, cursos, compartilhamento de experiências, interações entre indivíduos na empresa, troca de documentos e relatórios, diálogos entre os colaboradores e produção de experiências orais baseadas em vivências.

Cabe salientar que as concepções e práticas de gestão também estão presentes no dia-a-dia das empresas pesquisadas, que inicia em um processo de abertura de diálogo e trocas de ideias para a melhoria das atividades bem como para sugestões e inovações. Portanto, não basta um discurso ou somente oferecer cursos e capacitações, pois é através das relações cotidianamente, dos questionamentos e reflexões que se pode colocar em prática e efetivar as mudanças e o crescimento das pessoas. As organizações são, por excelência, lugar de subjetividades, de afetividades, de angústias até por isso que cada vez mais elas tomam espaços na vida da pessoa.

Em todas as organizações foi diagnosticada a existência de técnicas, métodos e ferramentas para a disseminação do conhecimento gerado pela empresa, mesmo observando-se uma variação de intensidade da frequência de uso de cada técnica, método ou ferramenta. Portanto, o valor da empresa está nas pessoas e no conhecimento que elas geram.

Percebe-se que houve um processo consciente de identificação de princípios institucionais e que no processo de codificação foram definidos e detalhados conceitos e rotinas coerentes com os princípios institucionais da instituição. A mudança é uma realidade organizacional, e lidar com ela é uma parte fundamental do trabalho de todos os gerentes, colaboradores e qualquer membro de uma organização. No âmbito organizacional existem forças externas e internas que restringem as ações, e geralmente trazem as necessidades de mudanças, como pode-se perceber na concepção de alguns autores.

Todas as empresas familiares podem ter muito em comum, mas está claro que as diferenças entre as variadas empresas e corporações existem e elas diferem entre si de forma importante. É fundamental levar em conta o porte, a idade, estrutura em desempenho financeiro da empresa em si para que se compreenda como sistema e como está funcionando atualmente e como necessita se desenvolver.

Assim, mais que definir a organização através da visão das pessoas que fazem parte dela, faz-se necessário enfatizar que a diversidade humana e a subjetividade devem ser consideradas já

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

que elas compõem e dinamizam o mundo organizacional. Portanto, ler a realidade organizacional é fundamental para responder aos mais diferentes cenários complexos, divergentes e contraditórios em que a empresa está inserida.

Ramos (1981) traz a concepção de ser humano que atualmente não é uma regra; mas sim, uma exceção. Precisa-se desenvolver no indivíduo a capacidade de se distanciar de seu mundo, de seu eu interior para que um olhar crítico e reflexivo ocorra em relação à realidade que o cerca. É um grande desafio, mas que hoje se faz presente no dia a dia e também nas práticas organizacionais.

O desenvolvimento da organização está ligado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas, visto o alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si, sempre aprimorando e aperfeiçoando o conhecimento e aprendizado (DUTRA, 2002). Assim, as organizações selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles atingir seus objetivos. Bem como os indivíduos possuem objetivos pessoais, que através das empresas que estão inseridos, pretendem alcançar.

A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento são instrumentos que fazem parte de uma mesma construção, voltada a oferecer alternativas eficazes e de gestão das organizações. As empresas que buscam um bom posicionamento no cenário econômico atual devem enxergar na aprendizagem organizacional uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. As alterações no mundo empresarial vêm acompanhadas por uma intensa modificação nas atividades empresariais voltadas à aprendizagem, o que leva as empresas a destinarem maior atenção e investimentos nessa área.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

ANGELONI, M.T. (Coord). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. SP: Saraiva, 2002.

ANTONELLO, C. S. Estudo dos métodos e posicionamento epistemológico na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM

ANTUNES, Maria Thereza pompa. **Capital intelectual**. 4 reimp. São Paulo: Atlas, 2007. 139 p.

BERTON, A. **Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional** em empresas familiares. Ijuí: Unijuí; 2012.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre, 2001. Tese (Doutorado em administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. **O campo de Pesquisas sobre Empresas Familiares no Brasil: Análise da produção científica no período 1997-2009**. Artigo Publicado o&s - Salvador, v.19 - n.61, p. 315-332 - Abril/Junho – 2012. [www.revistaoes.ufba.br](http://www.revistaoes.ufba.br)

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Education Books, 1979.

CARDOSO, H.; FREIRE, L. C. Mudança e aprendizagem nas Organizações. In: LIMA, Suzana Maria Valle (Org.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, p. 163-190.

CARNEIRO DA CUNHA, J. A.; YOKOMIZO, C. A.; CAPELLINI, G. A. . **Gestão do Conhecimento em Multinacionais: O Ambiente Organizacional como Instrumento Disseminador**. In: XXXIII EnANPAD (Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), 2009, São Paulo, SP. Anais do XXXIII EnANPAD. Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2009. v. 33. p. 1-16.

CAVEDON, N. R.; FERRAZ, O. L. **Os diferentes modelos de família e empresa familiar e seus respectivos valores: um olhar sobre as empresas comerciais em Porto Alegre**. *Organização & Sociedade*, Salvador, v.10, n.27, maio/ago.2003.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam Seu Capital**. 12. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIMAGGIO, P. (1991). "Constructing an organizational field as a professional object: U.S. art museums, 1920-1940", in W. Powell and P. DiMaggio (eds), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago, Univ. of Chicago Press. Pp. 267-92.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

HEDBERG, B. **How organizations learn and unlearn**. In Nystrom, P.C. e Starbuck, W.H. (eds), *Handbook of organizational design* (pp. 3-27). Londres: Oxford University Press, 1981.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- JOIA, L. A. *Distributive Knowledge Transfer Processes in G2G Endeavours: A Heuristic Frame*. In: TRAUNMÜLLER, R. (ed.) **Knowledge Transfer for eGovernment: Seeking Better e Government Solutions**. Trauner Verlag Universität, Linz, Austria, 2006, p.170-183.
- KELM, M. L. **Racionalidade administrativa e responsabilidade social corporativa**, pp. 26 – 58. Ijuí. Ed: Unijui. 2008.
- LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M; ALBAGLI, Sarita. (Org.). **Informação e Globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LIMA, S. M. V.; BERESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: Suzana Maria Valle Lima (Org.) **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5º ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MINAYO, M.C.S et al. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnin, 2005.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- OLIVEIRA, J.F.; SILVA, E.A. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- SCOTT, W.R. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.
- SENGE, P. **A dança das Mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SOUZA, Y. S. **Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2004.
- VENTURA, E., C. F. **Dinâmica da Institucionalização de Práticas Sociais: Construído e Justificando Ações Socialmente Responsáveis no Campo das Organizações Bancárias**. **Anais...** do ENANPAD, Brasília-DF, 2005.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas, 2004.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

**O PAPEL DOS CONTROLES NA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES (PEFS): UM ESTUDO DE CASO NO CONTEXTO BRASILEIRO**

**THE CONTROLS' ROLE IN KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SMALL FAMILY BUSINESS (SFB): A CASE STUDY IN THE BRAZILIAN CONTEXT**

Sonáli Spiller, Universidade de Passo Fundo, UPF, RS, Brasil, [smspiller@terra.com.br](mailto:smspiller@terra.com.br)  
Denize Grzybovski, Universidade de Passo Fundo, UPF, RS, Brasil, [gdenize@upf.br](mailto:gdenize@upf.br)  
Rodrigo Angonese, Universidade de Passo Fundo, UPF, RS, Brasil, [smspiller@terra.com.br](mailto:smspiller@terra.com.br)

**RESUMO**

A gestão do conhecimento com o apoio dos controles de gestão é uma resposta efetiva às mudanças experimentadas pelas empresas, mas pouco se sabe a respeito desta prática gerencial em pequenas empresas familiares (PEFs) brasileiras. O objetivo deste artigo é conhecer os controles de gestão e a forma como são utilizados na gestão do conhecimento neste estrato de empresas brasileiras, com vistas a desenvolver estudos mais amplos em outra fase num mesmo projeto de pesquisa. Trata-se de uma pesquisa exploratória do tipo estudo de caso selecionado entre as pequenas e médias empresas em atividade no segmento metal mecânico numa cidade no Estado do Rio Grande do Sul. Com base no método análise de conteúdo, os resultados indicam que a empresa familiar Gama implementou diferentes controles de acordo com os eventos críticos vivenciados, contudo tais controles são operacionais e não gerenciais. Na gestão do conhecimento, tais controles foram determinantes para armazenar conteúdos e disseminar conhecimentos tácitos entre os membros da família proprietária.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento. Controles de gestão. Pequena empresa. Empresa familiar. Brasil

**SUMMARY**

Knowledge management with the management controls' support is an effective answer to the changes experienced by companies, but little is known about this managerial practice in small Brazilian family business (SFB). The aim of this article is to ascertain the management controls and how they are used in knowledge management in this Brazilian companies' stratum, with prospects for larger studies in another phase of the same research project. It is exploratory research in the way of a study of case selected among small and medium business in activities in the mechanical metal segment in a city in the State of Rio Grande do Sul. Based on the content analysis method, the results show that the family company Gama has implemented different controls according to the critical events experienced, however such controls are operational and non-managerial. In knowledge management, such controls have been determinants to store content and disseminate tacit knowledge among owner family members.

Keywords: Knowledge management. Management controls. Small business. Family Business. Brazil

**INTRODUÇÃO**

Gestão do conhecimento foi tema empregado pela primeira vez no contexto organizacional em 1993, por Karl M. Wiig, embora venha sendo discutido em outros campos do conhecimento desde 1945 (BARBOSA, 2008; MOTA; TARGINO, 2013), quando Frederick Hayek publicou o artigo *The use of knowledge in society* e afirmou que, o fato de o conhecimento não se encontrar em forma explícita e clara, constituiu a raiz do problema econômico enfrentado pela sociedade. Assim a gestão do conhecimento se configurou como um campo complexo e instigante, mas também específico de conhecimento no cenário dos estudos organizacionais (EOR) (VERSIANI; FISCHER, 2008).

Difundido para a prática gerencial por meio de Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento passou a ser tratado como um processo que promove o fluxo do conhecimento entre indivíduos e grupos (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), mas também responsável pelo desempenho organizacional superior (RIBEIRO et al., 2017). Nesse sentido, o tema se insere no campo específico dos estudos sobre gestão de pequenas empresas. Nelas, a descrição dos problemas de gestão e suas soluções se contrapõem à lógica da estrutura organizacional rígida presente nos modelos clássicos de gestão em favor dos processos fracamente estruturados e relações de trabalho fluidas, proposta no modelo de gestão do conhecimento.

O objetivo deste artigo consiste em conhecer os controles de gestão e a forma como são utilizados na gestão do conhecimento em uma pequena empresa familiar (PEF) brasileira, com vistas a desenvolver estudos mais amplos contemplando o universo em outra fase do projeto de pesquisa "O processo de gestão do conhecimento nas pequenas empresas familiares". Nesta primeira fase do

referido projeto, foi selecionado o Caso Gama e nele fez um estudo em profundidade com vistas a investigar os eventos críticos que marcaram sua história de vida, utilizando-se o modelo descrito por Adizes (1998), bem como identificar os controles existentes e sua funcionalidade com base nas seguintes categorias analíticas: **(a)** controles operacionais; **(b)** controles de gestão.

A questão norteadora desta pesquisa foi: Como uma pequena empresa familiar brasileira utiliza os controles na gestão do conhecimento? A pesquisa baseia-se em duas proposições, a saber: (1) em cada evento crítico vivenciado, a pequena empresa familiar propõe novos ou promove melhorias estruturais nos controles de gestão que possui; (2) a pequena empresa familiar apenas utiliza os controles para acumular conhecimentos. Guiados por estas proposições, os autores analisaram a história da empresa brasileira Gama desde o seu início, em 1946, até 2014 quando a família estava preparando a terceira geração para assumir o negócio.

A justificativa do estudo reside no contexto brasileiro, onde a maioria dos pequenos negócios se caracterizam por serem familiares e terem sua origem na informalidade (fase inicial) associados a um crescimento gradual vinculado ao desenvolvimento da família empresária, como descrito por Roscoe, Vieira e Grzybovski (2015). As PMEs familiares têm papel fundamental nas economias em desenvolvimento e enfrentam inúmeros desafios, os quais podem ser superados por meio de controles que contribuem para geração de novos e únicos conhecimentos organizacionais (TRINDADE, 2016). Estes se equiparam aos desafios para a implantação de controles gerenciais em pequenas empresas, em decorrência dos empresários desconhecerem sua utilidade na gestão (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Os conceitos fundamentais utilizados neste estudo estão apresentados na sequência. Em seguida, os autores descrevem a metodologia utilizada e apresentam os eventos-chave da história da empresa, seguidos da análise dos dados. Implicações para a pesquisa são compartilhadas na seção final.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As mudanças que vem ocorrendo na economia e gestão empresarial em nível mundial convergem para o desenrolar de profundas transformações, que envolvem, inclusive, a estrutura social. A sociedade do conhecimento ou era da informação, como vem sendo descrita por autores do campo econômico-empresarial, e dos trabalhadores do conhecimento, representa uma ruptura de conceitos arraigados na esfera social e na estrutura produtiva, empresarial e tecnológica, gerando a necessidade cada vez maior de ampliação do conhecimento tanto dos indivíduos quanto da organização (ARAÚJO; MOTTIN; REZENDE, 2013).

Neste contexto, o conhecimento passa a ser reconhecido como um dos mais importantes recursos de uma organização, tornando possíveis ações inteligentes nos planos organizacional e individual, induzindo a inovações e capacidade de continuamente criar produtos e serviços em termos de complexidade, flexibilidade e criatividade, adaptando-se às novas exigências do presente momento (CARDOSO; MACHADO, 2008).

O processo de transformação do conhecimento na organização ocorre quando se promove a aprendizagem utilizando-se mecanismos e ferramentas de gestão que facilitem, disseminem e permitam à empresa possuir um maior controle sobre os processos, determinando-se quais e como serão criados ou transferidos os atuais e os novos conhecimentos (ARAÚJO; MOTTIN; REZENDE, 2013).

Na literatura são apresentadas, ainda, diversas tipologias que caracterizam o termo conhecimento, tais como: implícito, explícito, sistemático, informal, codificável, não codificável, entre outros. As definições mais comumente utilizadas são as identificadas por Nonaka e Takeuchi (1997), do conhecimento tácito, representado pelo conhecimento subjetivo, percepção e experiências pessoais, transferido ou explicitado a outra pessoa; e, o conhecimento explícito, descrito como codificável, transferível e reutilizável, formalizado e organizado em bases de dados; e, por Hansen, Nohria e Tierney (2001), que o dividem em codificado (perspectiva cognitivista na qual o conhecimento é estruturado, armazenado e distribuído) e, personalizado (conhecimento com foco nas pessoas ou comunidades (SILVA, 2004; CRUZ; NAGANO, 2008; RAMOS; HELLAL, 2010). Compreende-se ainda, que o conhecimento permeia toda a organização e atinge todos os seus níveis estruturais: operacional, tático e estratégico, relacionando-se em cada um dos níveis aos processos e atividades desenvolvidas (FUJIHARA, 2009).

Neste contexto, a GC torna-se um fator ou elemento crítico para o sucesso de uma organização, e, por isso, tem sido tão intensamente estudada em administração. Apresenta domínio multidisciplinar e, na administração, mantém forte ligação com mudanças, melhores práticas, reengenharia de processos de negócios e *benchmarking* (ARAÚJO; MOTTIN; REZENDE, 2013).

Os pontos centrais do estudo da GC ganharam maior intensidade de discussão a partir da década de 1990, sendo tratado como um processo que promove o fluxo do conhecimento entre indivíduos e grupos da organização, cujo marco histórico é a publicação do clássico “Criação do Conhecimento na Empresa”, de Nonaka e Takeuchi (1997), como bem pontuam Barradas; Campos Filho (2010). Dalfovo, Scharf e Krambeck (2009) defendem que é um conceito em construção e que não possui uma definição padrão, nem um esquema universal: é uma disciplina emergente e necessariamente complexa.

De forma mais ampla, a GC se define como um conjunto sistemático, articulado e intencional de práticas e processos inseridos nos indivíduos assim como em grupos e estruturas físicas. Para Terra (2007), o termo relaciona-se a organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas para uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos.

Para Davenport e Prusak (1998 apud MORENO; SANTOS, 2012) os projetos de GC geralmente 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.

Para que seja eficaz, a GC em uma empresa deve incluir mecanismos para selecionar e cultivar ativos do conhecimento que estejam alinhados aos seus objetivos estratégicos. Zack (1999 apud CRIBB, 2011) acredita que o mais importante contexto para guiar a GC está relacionada à estratégia da organização, pois ajuda a identificar iniciativas de GC que suportem o objetivo ou a missão da organização. Sendo definida como a abordagem pela qual são viabilizados os processos e práticas de criação, apropriação, conservação, transferência e aplicação do conhecimento. É o processo de gerar, codificar e transferir o conhecimento explícito e tácito dentro de uma organização, disponibilizando a informação certa, à pessoa certa, no lugar certo e no momento certo.

Para Cribb (2011), as estratégias de GC dividem-se em dois tipos: (i) a estratégia de codificação e (ii) a estratégia de personalização. Na **estratégia de codificação**, as organizações procuram tornar o conhecimento independente do indivíduo e armazená-lo em repositórios para usuários terem acesso por meio de ferramentas da tecnologia de informação e comunicação. Na **estratégia de personalização**, as organizações enfatizam habilidades individuais ao lugar certo, no momento adequado, por meio da interação social. As organizações podem adotar uma destas estratégias isoladamente ou combiná-las. Elas também podem ser modificadas à medida que o processo de criação do conhecimento sofre variações. Contudo, para que a GC de fato ocorra, a organização precisa assumir explicitamente que o conhecimento é de importância estratégica, dotando-se de cultura organizacional para a aprendizagem, promovendo espaços para a participação efetiva dos funcionários, conforme recomendam Brown e Duguid (1991) e Nonaka e Konno (1998).

## 2.2 CONTROLES DE GESTÃO

Campos e Gáudio (2014) descrevem as organizações como sistemas abertos e dinâmicos, que possuem como função principal promover a satisfação das necessidades humanas por meio do consumo, da transformação e da comercialização de produtos. E, desta forma, para garantir a sua continuidade, a empresa terá necessidade de adaptar-se às mudanças constantes ocorridas no ambiente no qual está inserida, adequando escassez de recursos e necessidades infinitas.

Neste contexto, a gestão de uma organização torna-se algo complexo, caracterizando-se como um processo que consiste na tomada de decisões frente a situações de conforto ou desconforto. Realizar a gestão do negócio significa exercer os papéis no processo administrativo, decidindo em que curso o empreendimento deve seguir (CAMPOS; GÁUDIO, 2011), sobretudo em ambiente altamente dinâmico. Neste, desenvolver capacidades gerenciais torna-se crucial para o sucesso e continuidade do empreendimento (LIMA; IMONIANA, 2008).

Para tal, controles de gestão são definidos como um conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo desejado, se possível planejado através de objetivos claros e bem definidos (ATKINSON et al., 2008; LIMA; IMONIANA, 2008), e que os desvios de rumo quando acontecem, devem ser: rapidamente detectados; medidos; investigados para a identificação de suas causas; e corrigidos, através de ações eficazes (CAMPAGLIA; CAMPIGLIA, 1995; CAMPOS; GÁUDIO, 2014). São ainda, para Padilha Jr, Medeiros e Araujo (2006) a comparação sistemática entre o previsto e o realizado, com o objetivo de fornecer subsídios para as análises físicas, econômicas e financeiras e estabelecer critérios lógicos para a tomada de decisões.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Assim, para Lima e Imoniana (2008), não é possível falar em ferramentas de controle gerencial sem falar da estratégia e dos consequentes planejamentos. Planejar, neste contexto, torna-se um processo de previsão de decisões, pois envolve o estabelecimento de metas e a definição dos recursos necessários para atingi-las, enquanto controlar é acompanhar o que foi planejado (PADILHA Jr.; MEDEIROS; ARAÚJO, 2006). Desta forma, através do planejamento a empresa torna-se capaz de decidir qual risco está disposta a correr. Nesse sentido, o controle gerencial cumpre o papel empresarial de possibilitar que gestores influenciem o comportamento dos membros da organização na direção das estratégias adotadas (SHANK; GOVINDARAJAN, 1995; KAWATA, 2016). Essas informações são necessárias para todo tipo de organização, inclusive nas pequenas e médias empresas (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

No contexto dos pequenos e médios empreendimentos, as ferramentas de controle podem ser divididas em: operacional de gestão, gestão de tomada de decisão e monitoramento, e avaliação de desempenho, como se pode visualizar a seguir:

Ferramenta	Controles
Operacional de Gestão	Controle de fluxo de caixa; controle de vendas; contas a receber; contas a pagar; Controle de estoque e logística; Controle de custos; Controle pessoal; Controle de ativo permanente.
Tomada de decisão e monitoramento	Controle de indicador financeiro e não financeiro; orçamento operacional; orçamento de financiamento; orçamento de investimento; orçamento de demonstrações financeiras; sistemas de informações gerenciais.
Avaliação de desempenho	Avaliação de indicador financeiro e não financeiro; auditoria de si: eficiência, eficácia e confidencialidade; e avaliação externa: balanço e <i>compliance</i> .

QUADRO 1 – Ferramentas de controle gerencial. Fonte: Adaptado de Shank e Govindarajan (2008) e Muller (2003).

Entretanto, observa-se que essas empresas têm enfrentado dificuldades na administração e controle de seus negócios, levando-as à mortalidade precoce. Destacam-se como fatores condicionantes à mortalidade das pequenas empresas, problemas particulares dos sócios, crise econômica, dificuldades financeiras, ambiente de negócios desfavorável com forte concorrência, alta carga tributária, dificuldades na gestão do negócio, (SALES; BARROS; ARAÚJO, 2011; TRINDADE, 2016; SEBRAE, 2013). Assim, ainda, segundo os mesmos autores, presume-se que tais dificuldades e problemas poderiam ser minimizados se houvesse maior utilização de instrumentos gerenciais nas micro, pequenas e médias empresas. Faria, Azevedo e Oliveira (2012) identificaram uma subutilização dos instrumentos de controle gerencial nessas empresas, em decorrência de seus gestores desconhecerem ou não estarem convencidos de sua utilidade no processo de gestão.

## 2.3 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E FAMILIARES

No contexto atual da economia, observa-se que as micro, pequenas e médias empresas, familiares ou não, desempenham um papel fundamental na economia da maioria dos países em desenvolvimento, uma vez que contribuem para a geração de receitas públicas por meio de pagamento de tributos e proporcionam lucros, dividendos e salários às famílias (CAMPOS; GÁUDIO, 2011; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). No aspecto social, colaboram para a redução da pobreza pelas transferências financeiras e rendimentos do trabalho e de propriedade da empresa (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016; TRINDADE, 2016).

As PMEs são 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). Sua definição e enquadramento varia de país para país e mesmo de região para região. O mesmo ocorre quando se trata de classificar as empresas de acordo com o seu porte, pode-se dizer que não existe um padrão acordado (TRINDADE, 2016). O principal critério que países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2004) utilizam para fins estatísticos é o número de pessoas empregadas.

Na Tabela 1, a classificação de porte de empresas de acordo com os critérios estabelecidos pelo Sebrae (2014).

TABELA 1 – Classificação de porte das empresas SEBRAE

Classificação	Indústria	Comércio e Serviço
Microempresa	Até 19 empregados	Até nove empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

<b>Classificação</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviço</b>
Média	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande	Mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

Fonte: Adaptado de Sebrae (2014)

Conforme dados apresentados na Tabela 2, constata-se que os pequenos empreendimentos representam a maioria, sendo 46,82% microempresa e 30,41% microempreendedor individual (MEI). No total, estes empreendimentos, somados aos de médio porte, representam 97,93% dos empreendimentos brasileiros.

TABELA 2 - Empreendimentos por porte no Brasil

<b>Porte</b>	<b>Representatividade (%)</b>	<b>Faturamento Anual</b>
Grande	2,07	Acima de R\$48 milhões
Médio	13,30	Acima de R\$3,6 milhões até R\$48 milhões.
Pequeno	7,39	Acima de R\$360 mil até R\$3,6 milhões
Microempresa	46,82	Até R\$360 mil
MEI	30,41	Até R\$60 mil
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	

Fonte: IBPT (2012)

Para Campos e Gáudio (2014), as PMEs não possuem uma estrutura organizacional, por mais simples que seja, que delimite claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondentes. Os controles tendem a ser difusos e quase sempre centralizados; conseqüentemente, as decisões são tomadas pelos dirigentes sem a participação de importantes atores que atuam no processo.

Neste contexto, inserem-se as pequenas empresas familiares, que representam aproximadamente 75% das empresas em funcionamento, onde 90% das empresas são privadas e em sua maior parte são de pequeno porte (GRZYBOVSKI; VIEIRA, 2012), e, são descritas desta forma, devido ao envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, seja como proprietário, seja como administrador.

De acordo com Grzybovski e Vieira (2012), a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias, havendo assim transferência do controle do negócio para os herdeiros. No entendimento de Bernhoeft (1991), a empresa familiar brasileira possui algumas características bastante específicas, dentre elas: a 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, seja na forma de vestir; expectativa de alta fidelidade; dificuldade na separação entre o que é emocional e racional; jogos de poder.

Além disso, quando abordado o assunto de controles gerenciais, em pequenas empresas, familiares ou não, a literatura destaca que as mesmas têm como características a quase total ausência de instrumentos gerenciais, pouco aprimoramento dos gestores e tempo escasso para planejamento, baseando a tomada de decisão e o planejamento na experiência, na intuição e improvisação, por parte de seu proprietário, e, na maior parte do tempo, numa ótica operacional de curto prazo (LACERDA, 2006; LIMA; IMONIANA, 2008; SILVA; MICHEL, 2012). Santos, Dorow e Beuren (2016) e Dalfovo, Scharf e Krambeck (2009) afirmam que cada empresa necessita de um tipo de controle específico de gestão, pois possui seus próprios problemas, heterogeneidade, especificidades de: produção, comercialização e prestação de serviços, considerando-se ainda, o estágio do ciclo de vida em que se encontra, como apontam Andrade, Grzybovski e Lima (2005), Grzybovski e Vieira (2012) e Araújo e Araújo (2015). Esta individualidade também se aplica a forma como cada organização lida com o conhecimento, com as ferramentas de controle gerencial e com a organização de todas as áreas funcionais (SILVA, MICHEL, 2012).

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi desenvolvida no nível exploratória e pela estratégia de estudo de caso único, como recomendam Lakatos e Marconi (2001), Gil (2011) e Yin (2001). A escolha do caso foi realizada entre as empresas em atividade no momento da pesquisa numa cidade do Estado do

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Rio Grande do Sul, cujo critério principal foi ser familiar, de pequeno porte e fundada há mais de 25 anos. Tais critérios são considerados determinantes para garantir a seleção de um caso representativo de empresa familiar, por ter passado por pelo menos um processo sucessório, ou seja, contemplar mais de um evento crítico na sua história.

O caso selecionado é uma pequena empresa prestadora de serviços metal mecânicos no ramo agrícola e está localizada no norte do Estado do Rio Grande do Sul. Por questões de confidencialidade solicitadas pela empresa, seu nome será omitido e tratada na apresentação dos dados como Empresa Gama e Família Beta.

Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com os gestores da empresa e membros da família proprietária, cuja técnica foi combinada com a pesquisa documental. O cruzamento de fontes de informações é fundamental para a qualidade dos dados em estudos de caso (GIL, 2011; YIN, 2001). A coleta dos dados ocorreu nos meses de janeiro e fevereiro de 2017 e contou com quatro sujeitos informantes, selecionados por terem participado da formação e desenvolvimento da empresa pesquisada, como consta na Tabela 1.

TABELA 3 – Caracterização dos sujeitos participantes da pesquisa

Participante	Tempo de atuação na empresa, em anos	Tempo de experiência na área, em anos	Principais atividades realizadas na empresa	Papel Institucional do participante
P1	57	57	Serviços de mecânica em geral – gestão	F1- Filho
P2	11	25	Gestão administrativo-financeira	C1 – Funcionária
P3	10	16	Área comercial e Gestão administrativo-financeira	N1 – Neto
P4	8	12	Assessoria nas atividades de gestão	N2 – Neta

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A identificação dos integrantes da história da empresa é realizada conforme seu papel institucional, conforme descrição a seguir: sócios (S), filhos (F), netos (N), considerando-se que os filhos e netos são considerados conforme o fundador (S1).

Os dados foram tabulados com vistas a categorizá-los pela perspectiva histórica da ocorrência de eventos, a partir da análise do quadro diretivo da organização, posteriormente descritos e alocados em períodos históricos. A técnica utilizada para análise e interpretação dos dados foi análise conteúdo, de acordo com as orientações de Bardin (2006) e Mozzato e Grzybovski (2011).

## 4 RESULTADOS

A empresa Gama foi constituída em 1946 e sua história foi marcada por diferentes eventos críticos, como retrata a Figura 1. Naquele momento histórico para a família empresária, marcado pelo crescimento das migrações internas das “velhas” para as “novas” colônias (GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2013), os sócios S1, S2 e S3 mudaram-se da cidade de Nova Prata para Sananduva com o objetivo de criar uma empresa. O critério de escolha do lugar ocorreu devido ao fato de ser uma das cidades da região com histórico de colonização italiana, origem étnica da Família Gama.

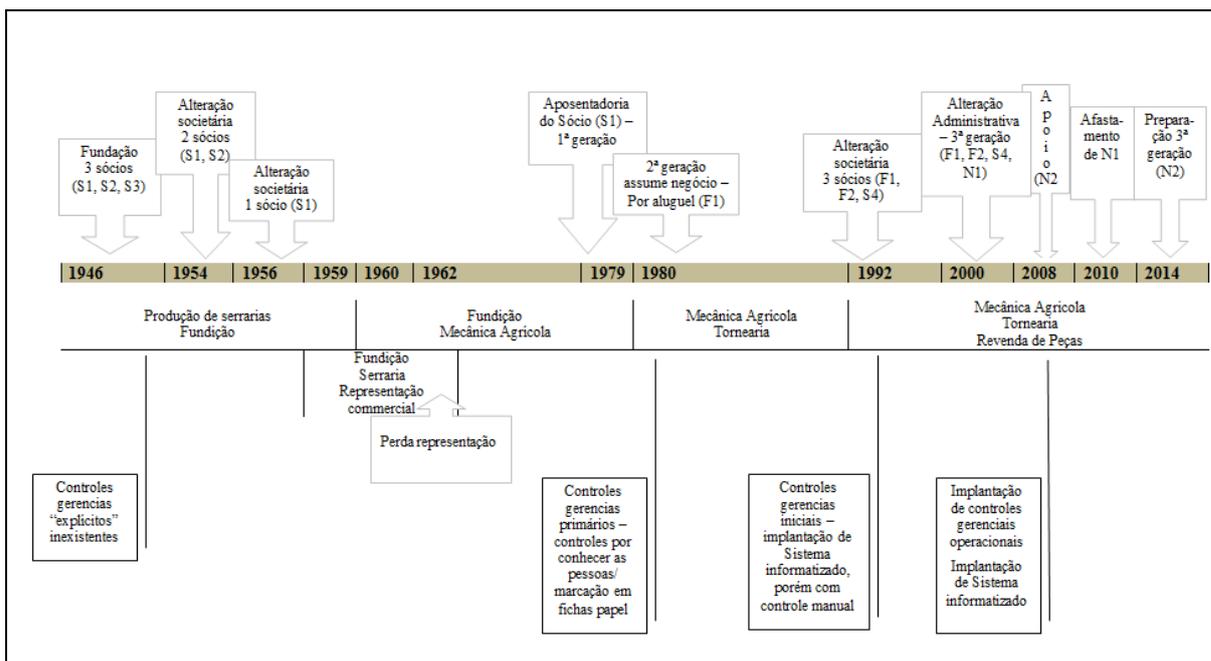


FIGURA 1 – Eventos críticos na história da empresa. Fonte: Dados da pesquisa (2017)

#### Período de 1946 a 1956

Com a empresa constituída, iniciam-se as atividades de fabricação de maquinário e peças para serrarias e fundição de peças. A comercialização dos produtos e a prestação de serviços de fundição de peças por encomenda eram exclusivamente no segmento metal mecânico atendendo a demanda do mercado regional. Naquela oportunidade, a Gama era a única empresa a realizar esse tipo de atividade no entorno de S. (cidade) e assim permanece até 1954, quando há mudança no quadro societário. O sócio (S3) desliga-se da sociedade, retorna a sua cidade natal e cria um novo negócio em área distinta do atual.

Os controles gerenciais até então adotados na empresa eram implícitos, com algumas informações registradas manualmente em “caderninhos” e outras na memória dos sócios. Algumas funções são definidas (Ex. moldes de fundição eram feitos somente pelo S1), mas em sua grande maioria todos os sócios e funcionários realizavam todas as tarefas e atividades operacionais. Não há um efetivo gerenciamento do negócio. Esta forma de trabalho ocorrerá até o ano de 1956.

Eles vieram pra S. prá começar a oficina.... Antes tinha uma cantina, desmancharam a cantina e deu par fazer a casa dos três e fazer o galpão da oficina. Dai começaram a trabalhar e o pai fazia os moldes das peças. Os outros fundiam as peças, mas todos faziam tudo. (Participante 1)

O S3 voltou para N. P. e abriu uma relojoaria lá. E ficaram os outros dois sócios. (Participante 1)

#### Período de 1956 a 1979

No ano de 1956 ocorre nova alteração societária com o desligando da empresa de S2, que desligou-se da sociedade para abrir novo negócio em outra cidade, permanecendo somente na empresa S1, caracterizando esta fase como início da pequena empresa familiar. -se . Esta fase se estende até o ano de 1979.

Daí o pai continuou trabalhando sozinho. Ele tinha 1 ou 2 empregados. Era difícil trabalhar com ele, ninguém parava, nem os filhos conseguiam (silêncio) ele era muito difícil de lidar. (Participante 1)

Neste período ocorrem mudanças nas atividades desempenhadas pela mesma. No ano de 1959 torna-se representante da Importadora Americana, empresa, que por intermédio do Ministério da Agricultura, importava para o Brasil implementos agrícolas, semeadeiras, tratores e colheitadeiras. A empresa Gama, entra num novo mercado, o ramo agrícola, com a revenda de máquinas e implementos agrícolas para a região. Com isso, surge a necessidade de prestar assistência técnica para o maquinário comercializado, e, desta forma, a empresa dá início a atividade de prestação de serviços de mecânica agrícola e tornearia, e, mantendo ainda as atividades anteriores. A representação encerra-se no ano de 1962, quando indústrias multinacionais começam a produzir tratores e colheitadeiras, com o término das importações destes maquinários.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Eles vendiam o Zetor, o trator Zetor, mas não durou muito (silêncio) ... eu acho que eles não sabiam negocia, só sabiam trabalha, não sabiam como fazer. (Participante 1)

Os controles gerenciais da empresa permanecem ainda sendo registrados em “caderninhos”, onde se registravam as informações básicas das operações de controles de vendas e serviços prestados e pagamentos, permanecendo na memória e sob o controle do dono ou proprietário. Neste período a empresa conta com o trabalho de 1 ou 2 funcionários e dos filhos (3 filhos). Estes com o passar do tempo, buscaram outras atividades e desligaram-se da empresa, permanecendo somente F1, que posteriormente (1980) assumiria o negócio.

Eu comecei a trabalhar com 13 anos .... como a gente sofreu naquela época ... queria ter estudado, mas tinha que trabalhar, principalmente eu que era o mais velho. (Participante 1)

## **Período de 1980 a 1992**

Neste ano (1980) F1, através de contrato de aluguel assume o negócio. Sendo que este representa a 2ª geração da família. Neste momento a empresa redireciona suas atividades prioritariamente para a prestação de serviços de mecânica agrícola e tornearia, considerando-se que a região que a agricultura representa a principal atividade econômica do município e região. Neste período são contratados novos funcionários e a empresa passa por um período de expansão, permanecendo nesta configuração até o ano de 1992.

O pai se aposentou em ... em novembro de 1979, e eu aluguei a oficina, o prédio, comecei a trabalhar em março de 1980, foi quando a gente estava construído a casa. Na época fui fazer um curso de mecânica na Agrale, prá vender também, mas era ruim, não vendia. (Participante 1)

Eu trabalhava com 5 a 6 peão, era o D., o L., o C, os outros não lembro. (Participante 1)

Os controles gerencias mantém-se da mesma maneira, ocorrendo de forma implícita, através da memória, de anotações e pela confiabilidade desenvolvida junto aos clientes, fornecedores e funcionários. As informações e registros são centralizadas na figura de F1, que ao mesmo tempo gerencia e realiza atividades operacionais de mecânica e tornearia.

## **Período de 1992 a 2000**

No ano de 1992, devido ao crescimento da empresa, F2 passa a fazer parte da sociedade, ingressando ainda na mesma S4, que era funcionário de F1, através de doação de quotas-capital. Com esta nova alteração, a empresa passa por nova alteração societária, sendo formada então por: F1, com 80% do capital social, F2, com 16% e S4 com 4% do capital sócia da empresa. Neste momento, a empresa agrega, além dos serviços prestados anteriormente, a revenda de peças agrícolas, atendendo a empresas de toda a região.

Quando o O. (F2) veio ele colocou a parte que estava parada, que era do pai, daí uma parte eu dei pro C. (S4) e a gente continuou trabalhando. (Participante 1)

Com esta nova alteração societária, ocorre o início da formalização e implantação de controles gerencias, iniciando-se assim, a criação de fichários de clientes (onde se registram as vendas realizadas e os serviços prestados), e, alguns registros de estoque, com codificação de produtos, embora ainda grande parte das informações permaneça na memória e sob controle tanto dos sócios da empresa quanto dos funcionários. Inicia-se neste período a implantação de sistema informatizado, embora, devido a desconfiança com o mesmo, todas as informações, continuam a ser registradas em fichas de clientes (papel). Nestas eram anotadas as informações referentes a venda de peças e de serviços prestados, não havendo nenhum controle sobre estes registros, nem por parte da empresa, nem por parte do cliente. No momento do pagamento, estas fichas eram localizadas, realizando-se o somatório e a cobrança junto ao cliente. As informações contábeis, fiscais e financeiras são realizadas externamente, através de estimativas, sem uma maior aproximação ou exatidão coincidente com a realidade da empresa. Neste período as funções são divididas entre os sócios, F1 e S4 desempenham atividades operacionais, enquanto F2 desempenha atividades operacionais de comercialização e gestão. Este período se estende até o ano de 2000.

Eu comecei a trabalhar com 13, 14 anos, daí quando o O. (F2) veio a gente fez umas coisas .... mudou umas coisas. (Participante 1)

## **Período 2000 a 2010**

No ano de 2000, a empresa passa por uma alteração administrativa, e a gerência administrativo-financeira é assumida pela 3ª geração da família (N1), filho de F1

A partir do ano de 2000, os controles gerenciais passam por um aprimoramento, formalizando-se e estruturando-se. Os registros de vendas e de serviços prestados permanecem

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

sendo realizados através de fichários, “devido a confiabilidade dos mesmos”. Inicia-se neste período a implantação de controles gerenciais operacionais como: fechamento de caixa, controle de estoque (entradas e saídas de produtos).

A gente começo a usar o computador, mas não usava muito por que tinha medo, dai a gente fazia a maior parte das coisas na fichas mesmos... até por que não tinha nem cadastro das coisas, agente ia vender e não tinha, dai não tinha como fazer. (Participante 2)

Quando eu comecei em 2006 tudo era nos fichários, até tinha o programa, mas não era muito usado. Tudo era anotado e na hora de cobrar achava os preços e cobrava dos clientes. Mas não tinha nenhum registro ... era na confiança de todos. (Participante 3)

No ano de 2008, N2 (filha de F1) passa a assessorar a empresa na implantação de controles gerenciais em todas as áreas da empresa. Passam a ser implantados controles financeiros, fiscais, contábeis, estoque, vendas, etc. neste período ocorre também a alteração no assessoramento contábil, que passa a acompanhar as atividades reais da empresa, realizando os fechamentos legais necessários conforme a realidade da empresa. Neste período inicia-se a informatização de todas as atividades administrativas da empresa, com a implantação de controles sobre as atividades de compra, venda, estoque e financeiro, o que culminou com a implantação de controles bancários posteriormente. Os controles gerenciais implantados permanecem no nível operacional, não atingindo o nível estratégico da organização. Neste período ocorre também a divisão de atividades e tarefas entre os sócios e funcionários, bem como a busca de cursos, treinamentos e assessoria externa em busca de melhor qualificação sobretudo relacionada a área de gestão.

Nós começamos a implantar as mudanças quando vimos que tinha muitos problemas na contabilidade ... e no financeiro também. A empresa não conseguia pagar suas contas, estava sempre no vermelho. Dai começamos a mudar a forma de trabalhar, de controlar as coisas. Mudamos de contador, e começamos a usar mais o sistema. A ideia era fazer tudo no sistema, ter controle do que acontecia. Foi colocado relógio ponto. Começamos a lançar todas as informações no sistema e com estas informações foi possível tomar algumas decisões que ajudaram a resolver os problemas que a empresa tinha com os pagamentos. Os clientes demoraram pra aceita, mas hj temos muito pouco dinheiro fora. Eles pagam sempre no final do mês e não na safra como acontecia antes. (Participante 4)

No ano de 2010, N1 opta por desligar-se da empresa e abrir negócio próprio, afastando-se assim da empresa, sendo que suas atividades passam a ser desenvolvidas por uma funcionária (C1) contratada.

## Período 2010 a 2014

Permanecem na empresa os sócios F1, F2 e S4, os quais desempenham atividades operacionais em suas áreas de atuação conforme citado anteriormente, voltando-se muito pouco para a gestão da empresa. A gestão é desenvolvida de forma primária por C1, que responde pelas áreas administrativa e financeira da empresa e através do acompanhamento das atividades por N2, a qual possui experiência em gerenciamento e estruturação organizacional.

Agora a gente tem controle de tudo. Agora tá tudo no sistema. Eu mudei muita coisa depois das nossas conversas com a S. (N2) e com o contador.

Tem muita coisa que se não fosse por ela não acontecia. (Participante 3)

## 4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos resultados verificados, evidencia-se que a empresa Gama vivenciou diversos eventos críticos e o reconhecimento destes fez com que a família proprietária, por meio do empresário, fizesse aprimoramentos em seus instrumentos de controle, mesmo que eles tivessem função de controle operacional. Contudo, como consta no Quadro 1, a presença do N2 nas atividades gerenciais da empresa contribuiu para que controles de gestão comesçassem a ser inseridos, como pode ser verificado no quadro 1, no qual consta o custeio por setores, em meio a controles operacionais.

<b>Instrumentos</b>
<b>Controle de caixa</b>
<b>Controle de contas a pagar</b>
<b>Controle de contas a receber</b>
<b>Controle de estoques</b>

<b>Instrumentos</b>
<b>Controle de custos e despesas</b>
<b>Custeio baseado por setor</b>

QUADRO 2 – Instrumentos de controle de gestão utilizados pela empresa Fonte: dados da pesquisa (2017)

Conforme destacado por Kawata (2016) um dos principais fatores de sucesso ou insucesso de uma empresa é a gestão da mesma. O modelo de gestão adotado pelo empreendedor traçará o caminho da empresa. Para isso o controle gerencial aparece como forma de auxiliar os empresários na tomada de decisão a fim de que se obtenha êxito. Na empresa estudada, verifica-se a existência de um controle gerencial de nível básico, atingindo somente os níveis operacionais da organização, conforme descrito por Shank e Govindarajan (2008) e Muller (2003). O que pode-se inferir que ocorra devido à inexistência de processos relacionados ao planejamento de médio e longo prazo, o que contraria a exposição realizada por Atkinson et al., 2008; Lima; Imoniana, 2008; Campiglia; Campiglia, 1995; Campos; Gáudio, 2014, ao afirmarem que os controles de gestão objetivam manter o curso das operações dentro de um rumo desejado, se possível planejado através de objetivos claros e bem definidos e fazer correções de rumo quando necessário. Além disso, corroborado por Campos e Gáudio (2014), verifica-se que a empresa possui uma estrutura organizacional bastante simples, com controles difusos, e as decisões, em sua grande maioria, são tomadas pelos dirigentes sem a participação dos demais integrantes da organização.

Com isso, infere-se que o conhecimento apresenta-se, sobretudo, de forma tácita, conforme definição de Nonaka e Takeuchi (1997), representado pelo conhecimento subjetivo, com a utilização da percepção e experiências pessoais, informal e não registrado, e, em menor escala como conhecimento explícito, descrito como codificável, transferível e reutilizável, formalizado e organizado em bases de dados, com a utilização de sistema informatizado. Caracterizado ainda conforme a estratégia de personalização, onde há uma ênfase no encaminhamento da habilidade individual ao lugar certo no momento adequado por meio da interação de pessoa a pessoa (CRIBB, 2011). Outro aspecto a ser destacado é o papel do dirigente, uma vez que suas aspirações, motivações e objetivos pessoais, não se separam do negócio, não há uma distinção clara entre a figura jurídica e as características pessoais do empreendedor (LEONE, 1999), o que pode ser visualizado nos eventos críticos vivenciados pela empresa.

##### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do estudo realizado, verifica-se que o controle é uma parte indissolúvel da gestão de uma organização, não existe uma boa gestão se não existir o controle e vice-versa. Neste contexto, a tomada de decisão não pode ser baseada apenas na intuição ou experiência do gestor, são necessários instrumentos que forneçam informações confiáveis, fidedignas e oportunas. Estes instrumentos surgem com o intuito de subsidiar o gestor a fim de que a tomada de decisão seja pautada em conhecimento.

Com isso, verifica-se, na empresa estudada, assim como em grande parte das PMEs, a limitação de recursos, utilizados prioritariamente na aquisição de matéria prima, custos administrativos e com pessoal, em detrimento de investimentos na implantação de ferramentas de controle de gestão e incentivo à GC. Porém, observa-se a necessidade do desenvolvimento da capacidade de fazer mais com menos. E, nesse contexto, a utilização sistemática do conhecimento das pessoas torna-se uma alternativa para obtenção de vantagem competitiva, pois, o conhecimento se multiplica quando é compartilhado, ao contrário do que acontece com terra, capital e trabalho (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Neste contexto, a implantação de controles gerenciais proporciona à empresa a obtenção de dados e informações que lhe possibilitem gerir seus conhecimentos. E a GC torna-se capaz de auxiliar no aprimoramento das práticas de trabalho e tomada de decisão, redução do tempo de desenvolvimento, melhoraria dos serviços ao cliente, aumento das vendas, capacitação dos funcionários e inovação. Com isso, conclui-se que implantar iniciativas de controle gerencial e GC torna-se particularmente relevante, uma vez que o conhecimento é considerado um recurso chave nas organizações com as características estudadas.

Os resultados deste estudo merecem algumas reflexões por parte dos profissionais que atuam junto a PMEs, visando uma maior aproximação entre da realidade vivenciada pelas mesmas. Compreende-se que as contribuições do presente artigo referem-se ao fato de evidenciar a necessidade e importância da implementação de ferramentas de controle gerencial proporcionando assim, eficiência, rapidez e credibilidade às informações geradas, em colaboração à GC entendida no contexto das organizações como a capacidade da organização de adquirir, compartilhar e aplicar os conhecimentos gerados em organizações de todos os tamanhos. A principal limitação encontrada na

pesquisa realizada foi o resgate histórico dos fatos, pois a mesma não obteve vasta documentação e registros formais como o esperado inicialmente, o que gerou uma falta de aprofundamento em algumas das informações prestadas. Assim, recomenda-se ampliar a população da pesquisa, para compreender melhor as práticas gerenciais adotadas, através do confronto das informações prestadas por todos. Recomenda-se, ainda, que estudos futuros a comparação entre as informações relatadas e uma pesquisa mais ampla em documentos e registros formais.

#### REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-25, set./out., 2005.

ARAÚJO, D. H. P. P.; ARAÚJO, T. R. P. Análise do ciclo de vida organizacional: estudo em empresas familiares no Distrito Federal. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 5, n. 2, p. 79-89, jul./dez. 2015.

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.

ATKINSON, A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBOSA, R. Gestão da Informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação e Informação**, v.13, p. 1-25, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARRADAS, J. S.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas brasileiros. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v.15, n.3, p. 131-154, set./dez. 2010.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, Febr., 1991.

CAMPIGLIA, A. O.; CAMPIGLIA, O. R. P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

CAMPOS, B. R.; GAUDIO, A. E. G. M. A utilização de ferramentas de controle gerencial em micro e pequenas empresa da região metropolitana do Rio de Janeiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 3, p. 66 - 78, 2014.

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.

CRIBB, A. Y. Gestão do conhecimento organizacional: uma estratégia em via de formulação. **Embrapa Agroindústria de Alimentos**. 2011.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, Jul. 1999.

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.

DALFOVO, O.; SCHARF, E., R.; KRAMBECK, G. A gestão do conhecimento em ambientes intensivos de conhecimento: as pequenas empresas incubadas de softwares. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 6, n. 1, p. 45-60, 2009.

FARIA, J. A.; AZEVEDO, T.C.; OLIVEIRA, M. S. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 2, p. 89-106, 2012.

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

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed, 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

GRZYBOVSKI, D.; VIEIRA, L. Ciclo de vida das empresas familiares brasileiras de pequeno porte. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 2, p.78-96, 2012.

GRZYBOVSKI, D.; PEREIRA, A. S. Desenvolvimento econômico na Região Colonial no Rio Grande do Sul uma análise histórica das implicações da Constituição Econômica de 1891 nas empresas familiares. **Desenvolvimento em Questão**, n. 11, v. 24, p. 110-140, set./dez. 2013.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

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

KAWATA, R. M. Controles gerenciais em micro e pequenas empresas: um estudo bibliométrico e sociométrico. **IV Congresso Brasileiro em Gestão e Negócios**. Out./2016.

LACERDA, J. B. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 160, p. 39-53, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEONE, N. M. C. P. G. As Especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 43, n.2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no Município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 3, p. 28-48, 2008.

MORENO, V.; SANTOS, L. H. A. Gestão do Conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 1, p. 203-230, jan./mar. 2012.

MOTA, D. A. R.; TARGINO, M. das G. Modelos de Gestão do Conhecimento em micro e pequenas empresas. **Brazilian Journal Information Science**, v.7, n. especial, p. 176-200. 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, Jul./Ago. 2011.

MULLER, C.J. Modelos de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (**MEIO – Modelo de estratégia, Indicadores e Operações**); UFRGS, 2003.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman. 2008. 320p.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, Spring, 1998.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO – OCDE. SME statistics: towards a more systematic statistical measurement of SME behavior. End OECD Conference of ministers Responsible for Small médium Enterprises (SMEs). 2004.

PADILHA JR. M. A.; MEDEIROS, A. P. T.; ARAÚJO, N. M. C. Proposta de planejamento e controle gerencial para pequenas empresas de construção civil de João Pessoa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006, Fortaleza. **Anais Eletrônicos da Associação...** Abepro: Fortaleza, 2006.

RAMOS, E. N. P.; HELLAL, 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.

RIBEIRO, J. S. A. N.; et al. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, Número Especial, p. 4-17, mar. 2017.

ROSCOE, M. T.; VEIRA, A.; GRZYBOVSKI, D. Family social capital, transgenerational learning and transgenerational entrepreneurship. In: SHARMA, P. et al. (ed.). **Developing next generation leaders for transgenerational entrepreneurial family enterprises**. Northampton: Edward Elgar, 2015.

SALES, R. L.; BARROS, A. A.; ARAÚJO, C. M. M. F. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 2, p. 38-55, 2011.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8. n. 1, p. 153–186, jan./jun. 2016

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2007, 2011, 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Crítérios de classificação de empresas: EI – ME – EPP**. Brasília: Sebrae, 2017.

SKANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **Gestão estratégica de custos: a nova ferramenta para vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

SILVA, W. A. C.; JESUS, D. K. A.; MELO, A. A. O. Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem – MG. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 245-263, jul./set. 2010.

SILVA, R. L.; MICHEL, M. H. Sobrevivência da empresa familiar: um estudo de caso em uma empresa de pré-moldados de concreto da região metropolitana de Belo Horizonte. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 7, 2012, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo: Anegepe, 2012.

TERRA, J. C. C. **O futuro da gestão do conhecimento**. Terra Fórum, 2007.

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

VERSIANI, A. F.; FISCHER, A L. A aprendizagem organizacional como um campo específico de conhecimento no cenário dos estudos organizacionais. **Economia & Gestão**, v. 8, n. 18, set./dez. 2008.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations: thinking about thinking** : how people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington: Schema, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

