

# GESTÃO E CONHECIMENTO: UM ESTUDO COMPARATIVO DE EMPRESAS QUE ADERIRAM AO PGQP\*

**Denize Grzybovski\*\***  
**Enise Barth Teixeira\*\*\***  
**Paola Boscarin\*\*\*\***  
**Amauri Luis Lampert\*\*\*\*\***

## RESUMO

O objetivo deste artigo é contribuir para a discussão de uma temática importante no campo organizacional e gerencial: estratégias empresariais que visam à melhoria contínua, alinhadas à geração de conhecimento, em função do contexto de mudanças organizacionais. A análise contempla uma reflexão teórico-empírica sobre as práticas gerenciais e a utilização do conhecimento em empresas que aderiram ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) – Comitê Região da Produção. A reflexão busca promover um maior e melhor entendimento desse fenômeno organizacional contemporâneo, bem como colaborar na geração de alternativas para a continuidade e sobrevivência dos empreendimentos. Os resultados apontam a necessidade de uma reestruturação das tecnologias gerenciais a fim de que as organizações, em geral, e as sob gestão familiar, em particular, sejam capazes de converter o conhecimento em inovação e tenham a capacidade de adaptação, competências essas requeridas no atual cenário empresarial de alta competitividade.

## ABSTRACT

The objective of this article is to contribute to the discussion of an important subject in the management and organization environment: business strategies to the continuous improvement aligned to the knowledge creation in the context of the business administration changes. The analysis regards a theoretic-empiric reflection about management practices and the knowledge utilisation in the companies that joined to the Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – Comitê Região da Produção. This reflection aims to raise a larger and better understanding of this contemporary organizational phenomenon, as well as to contribute to alternatives development to the continuance and survival of the undertakings. The results indicates the need of a management technologies restructure to let the general companies and those under family management able to transform the knowledge in innovation and to adapt themselves. These are the required competences by the actual high competitiveness scene.

\* Este é parte de um projeto de pesquisa que está sendo financiado pela Fapergs, UPF e Unijuí.

\*\* Universidade de Passo Fundo – UPF/RS

\*\*\* Universidade Regional do Nordeste do Estado do RS – UNIJUI/RS

\*\*\*\* Bolsista Fapergs/UPF

\*\*\*\*\* Bolsista Fapergs/UNIJUI

## INTRODUÇÃO

A sociedade vivencia um momento de transição de um modo de produção baseado na indústria para um modo de produção ancorado na informação e no conhecimento. As organizações, numa perspectiva sistêmica, mantêm uma permanente interação com essa "evolução social". A gestão organizacional, em face do modelo de produção emergente e do atual ambiente de negócios, altamente competitivo, dinâmico e complexo, necessita adotar políticas e estratégias de gestão voltadas à busca de maior competitividade, o que exige dos gestores de organizações empresariais contemporâneas novas competências. Emerge, assim, a necessidade de definição de alternativas capazes de promover um processo contínuo de aprendizagem organizacional.

Mudanças organizacionais, conhecimento e aprendizagem são temas que têm chamado a atenção de acadêmicos da teoria organizacional e gerencial e, também, de executivos, em razão das profundas transformações que as empresas vêm sofrendo. Diversos teóricos têm contribuído nesse debate, dentre os quais se destacam Schumpeter (1988), Senge (1990), Argyris (1992), Fleury e Fleury (1995), Nonaka e Takeuchi (1997). A crescente preocupação pela temática também pode ser evidenciada através dos trabalhos apresentados em eventos científicos nacionais e internacionais nas áreas da Administração e da Engenharia de Produção, como CLADEA, ENANPAD, ENEO, ENANGRAD, ENEGEP, entre outros, como os artigos de Seleme e Andrade (1999), Henkin (1999), Bernardes (1999), Silva (2001), que analisam os programas de melhoramento contínuo como fator impeditivo ou determinante de mudança organizacional.

A abordagem holística com a qual a gestão empresarial é tratada revela interconexões de diferentes áreas do conhecimento (educação e psicologia, sociologia, antropologia, engenharias) e, dessas, com o cotidiano da vida empresarial (rapidez, processo decisório, elevado conjunto de dados para gerar informação). Assim, promover o debate em torno da gestão do conhecimento pode contribuir para que os gestores compreendam onde estão localizados os gargalos no processo gerencial que impedem a inserção e/ou manutenção das empresas, especialmente as familiares, brasileiras no atual contexto econômico global.

O foco na gestão de empresas familiares justifica-se pelo fato de que elas representam a maioria dos empreendimentos até mesmo nos países desenvolvidos.<sup>1</sup> No que diz respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes, as quais têm de ser estritamente observadas. Para tanto, considera-se primordial analisar o processo gerencial e o conhecimento em empresas familiares (EF), comparando-as com empresas não familiares (ENF) e empresas da família (EDF).<sup>2</sup>

No cotidiano, observa-se que a grande maioria das empresas familiares apresenta condições (estruturais e gerenciais) de promover a gestão do conhecimento, contudo, normalmente, não o fazem. Por que? Empresas familiares podem ser competitivas em ambientes globalizados? As empresas familiares são gerenciadas, bem como os produtos são desenvolvidos e melhorados para atender às exigências dos clientes/mercados, ou buscam atender ao ambiente interno da empresa, sustentado pelos interesses da família proprietária? Ambientes socioculturais diversos permitem às empresas sob gestão familiar (EF e EDF) adotarem comportamento organizacional empreendedor?<sup>3</sup> Em virtude da diversidade

<sup>1</sup> Grzybovski e Tedesco (2000) desenvolveram um estudo sobre a representatividade das empresas familiares no contexto da economia globalizada.

<sup>2</sup> Empresas da família são aquelas gerenciadas por membros de uma família, mas cujo comando está nas mãos do fundador, ou seja, a gestão ainda está com a primeira geração de proprietários.

<sup>3</sup> As organizações que atendem ao ambiente podem apresentar dois estilos de comportamento: incremental e empreendedor. O primeiro é apresentado por grande número de empresas e "virtualmente por todas as organizações não-empresariais"; a resposta à mudança é reativa. Já o comportamento empreendedor envolve uma atitude "radicalmente diferente em relação à mudança: em lugar de suprimi-la e minimizá-la, uma organização empreendedora procura a mudança". (Ansoff e McDonnell, 1993, p. 285-286)

de hábitos e miscigenação de culturas oriundas do processo de abertura do mercado brasileiro, as empresas familiares sentiram-se obrigadas a burocratizar os processos e, conseqüentemente, a imitar os concorrentes? Em caso afirmativo, tal comportamento gerencial limitou o processo criativo e impediu a manutenção da competitividade?

As respostas a tais questões exigem a mobilização de informações e conhecimentos de parte dos atores do setor produtivo, que, integrados à pesquisa, aumentam a objetividade e relevância do conhecimento gerado e facilitam sua adoção. Isso implica o uso de critérios de avaliação do desempenho empresarial amplamente difundidos como *indicadores da qualidade*, porém não dissociados de um processo criativo.

Este estudo teórico-empírico discute aspectos da gestão, do conhecimento e da aprendizagem em 48 organizações empresariais que aderiram ao PGQP - Região da Produção do estado do Rio Grande do Sul, tendo em vista que este programa se configura numa das formas capazes de promover a eficácia organizacional. A análise reflete um esforço para colaboração na criação de um projeto comum, voltado para a disseminação e o debate de idéias sobre gestão de empresas familiares, em especial, e para a ampliação do campo de estudos organizacionais com base na realidade brasileira. Para tal, primeiramente, é delineado o marco teórico-conceitual; na seqüência, é explicitada a metodologia da investigação. A seção final do artigo constitui-se da análise e discussão dos resultados da pesquisa de campo.

## QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Neste artigo são considerados fundamentais alguns conceitos, como conhecimento, gestão e comportamento organizacional. Inicia-se, então, pelo primeiro conceito indicado: conhecimento, que será abordado com base em uma visão econômica; na seqüência, apresenta-se uma discussão sobre a gerência e o conhecimento; num terceiro momento, tecem-se considerações acerca do conhecimento nas visões ocidental e oriental e, por último, aborda-se o conhecimento no campo gerencial e o comportamento organizacional.

### A VISÃO ECONÔMICA DO CONHECIMENTO

Por muito tempo, capital e trabalho foram considerados pelos economistas como sendo os fatores básicos de produção. Neste século, a economia mundial provoca-nos à reflexão sobre a gestão desses fatores de produção uma vez que se vive um processo de encontro de culturas entre países, independentemente de tamanho, de riquezas naturais ou do nível de renda *per capita*. É uma nova era, que tem no centro a *informação* e o *conhecimento*, fatores que colocam a discussão em outro plano, onde as fronteiras têm menos significados.

Segundo Marshall (1982), o capital consiste no conhecimento (motor da produção) e na organização, que ajuda o crescimento. Considerando que toda a empresa tem o mesmo conhecimento fixo que permite maximizar o lucro, o problema econômico da sociedade não é apenas como alocar os recursos, mas como utilizar o conhecimento na sua totalidade, ou seja, ser capaz de transformar o conhecimento *tácito* em *explícito*.

Para observadores ocidentais, a visão da organização enquanto máquina que "processa informação" está enraizada na tradição administrativa de base taylorista (sistemas mecânicos). É uma visão do conhecimento como "explícito" (formal e sistemático), que pode ser expresso em palavras e números, facilmente compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. (Sveiby, 1997)

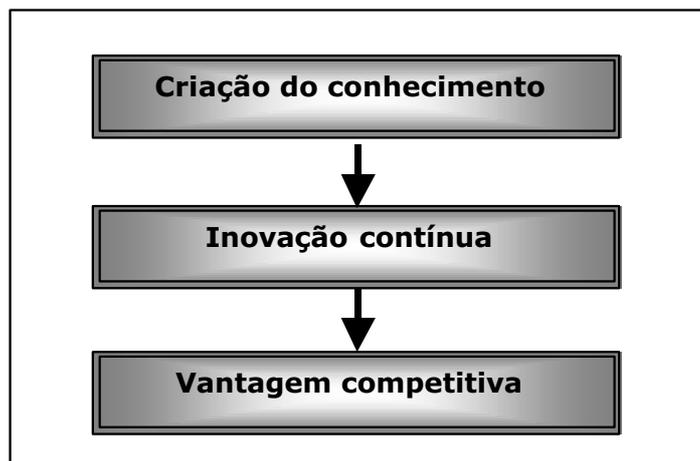
Para os orientais, expressar o conhecimento através de “palavras e números é apenas a ponta do *iceberg*” uma vez que o vêem como “tácito” (difícilmente visível e exprimível), altamente pessoal e difícil de formalizar. Assim, é difícil formalizá-lo, transmiti-lo ou, até mesmo, compartilhá-lo. Na visão oriental, são os *insights* e palpites subjetivos, emoções, valores e ideais enraizados nas ações e experiências de um indivíduo que formam o conhecimento necessário à competitividade.

O conhecimento explícito pode ser facilmente ‘processado’ por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados. No entanto, a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico. Para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre [...] que o conhecimento organizacional é criado. (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 8)

O processo de transformação, mesmo tendo sido esquecido por muitos economistas, não o foi por Schumpeter (1988), que enfatizou a importância da combinação de ambos os conhecimentos. Ele observou que o surgimento de novos produtos, métodos de produção, mercados, materiais e organizações resultam de novas combinações de conhecimento.

Há de se ressaltar, também, que a “combinação” é apenas um modo de criação do conhecimento. Na visão de Penrose, citado por Nonaka e Takeuchi (1997), os recursos nunca são os insumos do processo produtivo, mas os serviços que podem ser gerados pelos recursos. Assim, os serviços passam a ser vistos como resultado da experiência e do conhecimento acumulado pela empresa. Esse conhecimento passa a ser próprio uma vez que foi gerado no ambiente interno da organização, conseqüentemente, não é copiável, o que ampliará a vantagem competitiva<sup>4</sup> (Fig.1)

**Figura 1 – Processo de Conversão do Conhecimento em Vantagem Competitiva**



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 5.

A organização geradora de conhecimento passa a ser planejada a partir das concepções internas advindas de uma “imagem” ou “modelo mental” produzidas pelos seus dirigentes. O comportamento organizacional, então, será *empre-*

<sup>4</sup> Para Schermerhorn Jr.(1999), *vantagem competitiva é uma competência que destaca uma organização de suas concorrentes e lhe dá uma vantagem no mercado! "Gerenciar uma organização buscando a vantagem competitiva em ambientes desafiadores pode muito bem ser o tema crítico dos anos que virão". A vantagem competitiva poderá ser obtida com a compreensão dos problemas e das oportunidades na dimensão internacional.*

endedor e poderá internalizar frustrações dos gestores, tornando-os habilidosamente incompetentes para solucionar problemas. (Argyris, 1992) Questiona-se, então, como a organização pode acumular conhecimento e adotar um comportamento organizacional *empreendedor* para ser competitiva continuamente?

Para Nerlson e Winter, citados por Nonaka e Takeuchi (1997), "o conhecimento é armazenado através dos padrões de comportamento regulares e previsíveis no ambiente organizacional (cultura organizacional)"; assim, qualquer processo que produza mudanças nesse passa a ser considerado pela organização como imprevisível. Para mudar o curso da história será preciso rever os valores internos e, somente depois, corrigir o erro detectado.

O aspecto positivo de tal constatação, em tempos de transições econômicas, sociais, culturais como o atual, é que "a quebra de paradigmas poderá gerar a inovação, estimulando o processo criativo e gerando novos conhecimentos à organização."<sup>5</sup>

O reconhecimento do conhecimento tácito implica uma perspectiva diferente da organização: de máquinas a organismo vivo (sistemas orgânicos). Parafraseando Morgan (1996), a organização passa a ser concebida como um cérebro, que possui um sistema de processamento de informações e, portanto, capacidade adaptativa de acordo com as situações ambientais percebidas. O problema gerencial passa a residir, então, em como criar esse conhecimento uma vez que ele não pode ser ensinado (programas de treinamento, por exemplo), nem transmitido de geração a geração (caso das empresas familiares).

## A GERÊNCIA E O CONHECIMENTO

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que os economistas tenderam a focalizar o conhecimento existente e a negligenciar a "criação ativa e subjetiva". Talvez essa negligência também tenha ocorrido na ciência administrativa se for considerada a visão cientificista, de Taylor até Simon, um período marcado por determinismos, imposições e centralização no processo decisório. É a racionalidade "funcional" ou "instrumental" que se origina da forma pela qual as pessoas e cargos se encaixam num planejamento rígido. (Morgan, 1996) Esse tipo de racionalidade contrasta com a racionalidade "substancial" dos sistemas nos quais as pessoas são encorajadas a determinar se aquilo que estão fazendo é apropriado e, então, ajustar apropriadamente as várias ações.

Com o enfoque mais humanístico dado por Mayo (1880-1949), a prática gerencial desloca sua preocupação da cientificidade da estratégia (taylorismo) para os aspectos relacionados à cultura organizacional. Constatou-se que, quando o ambiente apresenta turbulências à organização, é importante a presença de membros questionadores, reflexivos, capazes de criar/innovar, de controlar e integrar informações. (Morgan, 1996)

A administração científica foi uma tentativa de formalizar as experiências e as habilidades tácitas dos trabalhadores em conhecimento científico e objetivo. Assim, Taylor e seus seguidores ignoraram o conhecimento subjetivo existente nas experiências adquiridas pelos agentes produtivos da organização, os funcionários. Tratando-o como conhecimento tácito e fixo, ao mesmo tempo em que assumiram para si a responsabilidade de criar/desenvolver novos métodos de trabalho, reduziram o processo criativo da organização, fator impeditivo de adaptação rápida às mudanças ambientais.

<sup>5</sup> Drucker (2000, p. 48), em muitas de suas obras, discute as grandes revoluções que estão se delineando neste início de milênio. Vive-se o grande impacto provocado pela revolução da informação, que tem como força motriz o comércio eletrônico. "O aparecimento explosivo da Internet como um canal importante, talvez principal, de distribuição mundial de produtos, serviços e, surpreendentemente, de empregos de nível gerencial. Essa nova realidade está modificando profundamente economias, mercados, estruturas setoriais; os produtos e serviços e seu fluxo; a segmentação, os valores e o comportamento dos consumidores; o mercado de trabalho. [...] A Revolução da Informação [...] transformará o trabalhador do conhecimento em colega e sócio".

Com as experiências desenvolvidas por Elton Mayo e outros teóricos no campo humanístico, a prática gerencial deslocou-se para a valorização de fatores sociais. Implicitamente, passaram a promover um ambiente organizacional propício à criação e à inovação, ou seja, um ambiente capaz de melhorar continuamente processos e/ou produtos tomando por base o conhecimento prático detido pelos membros da organização.

Para não incorrer nos erros e omissões<sup>6</sup> dos pensadores clássicos, é fundamental reconhecer que o desempenho das organizações é a chave para o crescimento econômico da sociedade. Os gerentes do século XXI terão de se superar como nunca para corresponder às expectativas neles depositadas e nas organizações que lideram.

O mercado mudou, a concorrência endureceu e a natureza do trabalho e local de trabalho se modificaram radicalmente.

Em vez de trabalho puramente manual, ver-se-á operadores de máquinas parando para preencher mapas de controle estatístico de processo – ou para reprogramar o computador que controla a máquina. Em vez de supervisores bafejando nos pescoços de subordinados, haverá trabalhadores de linha executando suas tarefas com pouca ou nenhuma supervisão. E em vez dos funcionários se sentirem como pouco mais que engrenagens de uma máquina, muitos sentir-se-ão mais ou menos encarregados de suas áreas de trabalho. (Case, 1996, p. 35)

Portanto, a mudança descrita requer uma organização empresarial que facilite o livre fluxo de informações, que encoraje a utilização plena da capacidade intelectual do indivíduo e que assegure uma rápida resposta às mudanças. Produtos, procedimentos e formas organizacionais que, no passado, contribuíram para o sucesso dos negócios tornam-se hoje ineficazes. O administrador atual precisa, então, ser capaz de promover ações transformadoras radicais, alterando conceitos, produtos ou procedimentos; até mesmo a função do capital físico e financeiro precisa ser revista, refletindo em torno do conjunto de crenças e valores que possui para conduzir sua vida.<sup>7</sup>

Segundo Crawford (1994, p. 119), esses capitais perdem *status* e passam a ter a função de libertar o potencial humano e elevar a produtividade: “Na era industrial, o trabalho foi organizado em torno do capital físico. O trabalho, em relação a mudanças e à natureza das tarefas, era especialmente projetado para maximizar a produção [...]; o capital físico era básico e o trabalho humano era secundário”.

Na economia do conhecimento, o trabalho é desenvolvido e organizado por equipes, estruturas organizacionais essencialmente caracterizadas por poucos níveis hierárquicos (estrutura horizontal), pequenos núcleos de *staff* administrativos e descentralização. As equipes informais, por sua vez, passam a ocupar papel central no desenvolvimento de tarefa crítica ou projeto interdisciplinar, enquanto especialistas de várias áreas do conhecimento se desdobram na utilização máxima de suas competências.

Uma nova economia ou sociedade distingue-se do passado pelo papel-chave que o conhecimento nela desempenha. O conhecimento não é apenas mais um recurso, mas, sim, o único recurso significativo atualmente; é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder. O valor da maioria dos produtos e serviços depende de como os fatores intangíveis baseados no conhecimento podem ser desenvolvidos.

<sup>6</sup> Ênfase exagerada nos resultados de curto prazo, provincianismo, deficiência em treinar/motivar trabalhadores, incapacidade de transformar inovações em produtos vitoriosos, falta de cooperação intra e interorganizacional.

<sup>7</sup> No ambiente de trabalho, o conjunto de crenças e valores do administrador se traduz, na maioria das vezes, em regras reais para ele gerenciar o grupo de trabalho, independentemente das solicitações advindas do mercado.

O CONHECIMENTO NO CAMPO GERENCIAL E  
O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Nonaka e Takeuchi (1997, p. XI) procuram mostrar que empresas japonesas se mantêm líderes por gerarem inovação. Utilizando a metáfora do "rúgbi", os autores descrevem a velocidade e flexibilidade de desenvolvimento de novos produtos nas empresas japonesas. "A bola que é passada de um jogador para outro encerra a compreensão compartilhada da razão de ser da empresa, o rumo que está tomando, em que tipo de mundo quer viver e como tornar esse mundo realidade. *Insights*, intuições e pressentimentos altamente subjetivos também são levados em consideração" uma vez que a bola contém idéias, valores e emoções.

Afirmam os autores que o diferencial está no modo como a bola é passada entre os jogadores uma vez que ela (a bola) não se move de forma definida e estruturada, nem se movimenta de forma linear ou seqüencial. O movimento nasce da interação entre os membros da equipe que está jogando, num processo interativo que é análogo à criação do conhecimento. O conhecimento, por sua vez, é considerado o componente básico e universal para explicar o comportamento da empresa que atende ao ambiente através da busca pela mudança, definido por Ansoff e McDonnell (1993) como sendo um *comportamento empreendedor*.

Os resultados da pesquisa de campo nas empresas sob gestão familiar que aderiram ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP/RS) – Região da Produção – apontam para um *comportamento incremental*, ou seja, apóiam-se em um contexto histórico e procuram controlar as variáveis do ambiente externo que podem provocar mudanças drásticas na organização. Como a mudança é inexorável, a resposta da organização é apenas *reativa*, buscando, numa primeira alternativa, a solução satisfatória ao problema, geralmente, através de imposição de novas regras e procedimentos fixos, o que resulta em procedimentos gerenciais frustrantes.

Talvez seja esse o ponto nevrálgico do mito negativo que norteia as empresas sob gestão familiar.<sup>8</sup> Por um certo tempo, organizações que adotam um comportamento incremental podem promover a maximização da utilização dos recursos e a manutenção do *status quo*, porém não sobreviverão no longo prazo. Em oposição, o comportamento empreendedor envolve

uma atitude radicalmente diferente em relação à mudança: em lugar de suprimi-la e minimizá-la, uma organização empreendedora procura a mudança. Em vez de reagir a problemas, a organização se antecipa às ameaças e oportunidades futuras; em vez de soluções locais, há uma busca geral de alternativas de ação; em lugar de uma única alternativa, geram-se múltiplas alternativas; em lugar de buscar a satisfação, o processo decisório visa a escolha da melhor entre as alternativas disponíveis. Em vez de procurar manter as condições passadas, a organização empreendedora busca a mudança contínua do *status quo*. (Ansoff e McDonnell, 1993, p. 285-286)

Ao adotar um comportamento empreendedor, a organização cria um ambiente interno propício à geração de novos conhecimentos que a torna diferente do concorrente, ao mesmo tempo em que estende seu ciclo de vida através da vantagem competitiva obtida.

Talvez no processo de geração do conhecimento esteja a razão fundamental de algumas empresas (Votorantim e Gerdau, por exemplo) se mostrarem fortes frente às ameaças ambientais, em especial, às investidas de grandes conglomerados internacionais. Portanto, torna-se fundamental analisar o que a organização empresarial contemporânea, em especial a familiar, faz com o conhecimento gerado e/ou adquirido. Se a criação do conhecimento é a principal fonte da competitividade de empresas japonesas (Nonaka e Takeuchi, 1997), não seria esta a dificuldade que empresas familiares brasileiras têm para se manterem fortes no mercado global?

<sup>8</sup> Bethlem (1994) discute três mitos existentes em torno das empresas familiares: o primeiro, do pai rico, filho nobre e neto pobre; o segundo, da competência gerencial do(s) fundador(es); o terceiro, de que a profissionalização aprimora as empresas.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo comparativo das empresas que implementaram o PGQP, segundo as formas de gestão: empresa familiar, empresa da família e empresa não familiar. Predomina a abordagem metodológica descritivo - quanti-qualitativa, a qual permitiu identificar e analisar a realidade das empresas a partir do entendimento dos seus gestores sobre as questões inerentes ao processo de gestão e do conhecimento.

O universo adotado para a realização deste estudo foi composto por 143 organizações inscritas no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP e pertencentes ao comitê da Região da Produção, instalado na cidade de Passo Fundo (RS). A distribuição do universo das organizações é a seguinte:

**Tabela 1 – Distribuição das Organizações por Tipo**

<b>Tipo de organização</b>	<b>N. organizações</b>	<b>N. funcionários</b>
Empresas privadas	97	10102
Institutos/fundações/associações	14	1002
Prefeituras/câmara vereadores/bombeiros	7	2758
Cooperativas	8	1629
Sociedade Civil/Condomínios	6	15
Pessoas físicas/profissionais liberais	5	21
Hospitais	4	2250
Instituições financeiras	2	810
<b>Total</b>	<b>143 143</b>	<b>18587</b>

Fonte: Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (2001).

A amostra é composta por 74 empresas urbanas, que representam um coeficiente de confiança de 95% e um erro amostral de aproximadamente 10%. Como resultado desse levantamento foram respondidos 48 questionários; entre as 26 empresas não respondentes, 12 não foram localizadas, 9 não se dispuseram a colaborar e 5 são empresas já falidas.

As empresas respondentes foram estratificadas por tipo: empresa da família, empresa familiar, empresa não familiar. Os critérios de escolha foram o número de empregados (pelo menos um funcionário) e estrutura organizacional mínima que permitisse analisar as inter-relações funcionário-proprietário-mercado numa perspectiva de geração e transferência de conhecimentos e ampliação da competitividade empresarial.

A coleta dos dados, realizada através de questionário semi-estruturado, dividiu-se em cinco blocos de informações (dados de identificação, perfil do dirigente, dados econômicos, quadro funcional, gestão de conhecimentos), contendo 54 questões. Esse levantamento realizou-se no período compreendido entre os meses de julho e setembro de 2001.

Os dados primários receberam tratamento por meio de análise descritiva e análise de conteúdo. Para fins de uma melhor verificação do resultado de cada uma das questões, procedeu-se à tabulação dos questionários por meio de tratamento estatístico simples.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os fundamentos teóricos conceituais brevemente apresentados na primeira seção constituíram as bases para a análise das empresas que adeririam ao PGQP. Esse quadro referencial, como pode ser observado na seqüência deste artigo, possibilitou compreender as práticas gerenciais e o processo de aprendizado tan-

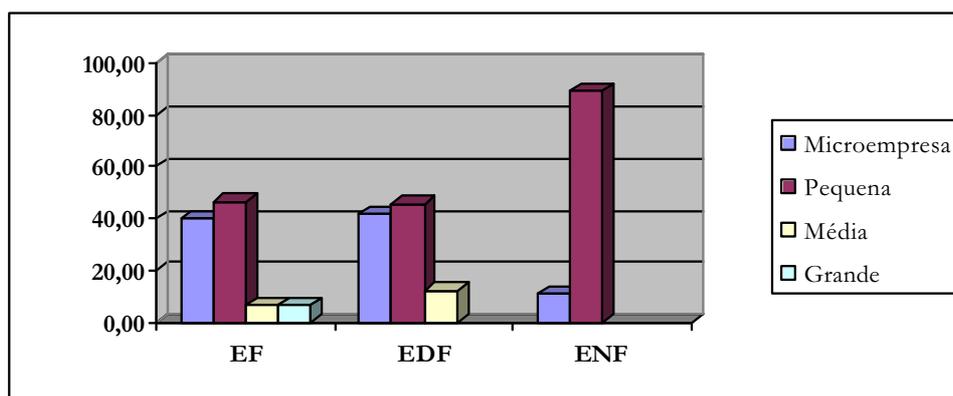
to nas empresas sob gestão familiar como nas não familiares. Os resultados da coleta de dados empíricos estão organizados em três partes: a caracterização das empresas, enfatizando a tipologia da organização, o ramo de atividade, o porte e forma de gestão; a segunda parte traça o perfil dos dirigentes, destacando aspectos relacionados a gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade e grupo étnico; e a terceira e última parte contém a análise e discussão da gestão e processo de aprendizado.

## CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A maneira como as organizações adquirem conhecimento tem sido entendida com base no contexto em que atua e no estilo de gerenciamento adotado pelos seus dirigentes. Portanto, conhecer o perfil de empresas e dirigentes torna-se crucial na análise do processo de gestão, na busca da construção de um modelo voltado à aprendizagem organizacional de forma comparativa quanto ao tipo de empresa, familiar, da família e não familiar.

Os dados representam o estudo em 48 empresas localizadas na Região da Produção que se inscreveram no PGQP, sendo 15 empresas familiares, 24 empresas da família e apenas nove empresas não familiares.

**Figura 2 – Distribuição das Empresas por Porte e Tipo de Gestão**



Fonte: Pesquisa de campo (2001).

Na Figura 2 observa-se que as empresas familiares se fazem presentes na economia com maior intensidade que as não familiares uma vez que atuam em ramos de atividades diversos e bastante heterogêneos e de diversos tamanhos (micro, pequeno, médio e grande). Tais características estruturais as tornam importantes na economia local, enquanto geradoras de postos de trabalho, capazes de absorver o excedente da mão-de-obra das grandes indústrias.

**Tabela 2 – Distribuição das Empresas por Ramo de Atividade**

	Familiar		Da Família		Não Familiar	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Comércio	10	66,66	10	41,67	2	22,22
Serviço	03	20,00	11	45,83	7	77,78
Indústria	01	6,67	3	12,50	0	0,00
Agropecuária	01	6,67	0	0,00	0	0,00
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>	<b>24</b>	<b>100,00</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Pesquisa de Campo (2001).

Pelas características regionais, as empresas investigadas têm maior participação nas atividades de comércio e serviços, como demonstra a Tabela 2. No entanto, observa-se que as EFs estão presentes em todos os ramos de atividade

econômica e em áreas com características tradicionais, como tecidos e confecções, alimentos, joalheria e óptica, transportes e representação comercial. As atividades com características inovadoras e da área tecnológica (desenvolvimento de sistemas, por exemplo) são encontradas com maior freqüência em ENFs.

Atuando num âmbito mais regionalizado, as empresas familiares e não familiares demonstram limitações na capacidade produtiva com índices médios de 78,7% e 58,9%, respectivamente. As empresas não familiares, por sua vez, apresentam o maior índice de ocupação da capacidade instalada, com 82,5% de média entre as 24 empresas investigadas. Ainda, observa-se que o tempo médio de existência das empresas familiares e não familiares é praticamente equivalentes, com 37,40 e 37,67 anos, respectivamente.

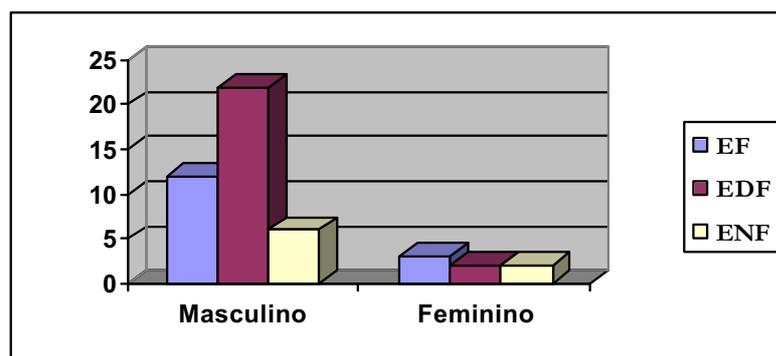
As EDFs, com um tempo médio de existência menor (15,91 anos) apontam tendência de mudança do perfil do dirigente do gênero masculino para o feminino, mesmo que, no momento, apresentem maior incidência do gênero masculino. Essa realidade também pode ser visualizada nas empresas familiares, nas quais, de uma amostra de 15 empresas, 20% são dirigidas por filhas do(s) fundador(es). Também se observou que a presença de mulheres membros da família proprietária é mais freqüente em empresas da família (1,2 mulher/empresa), ao passo que, nas empresas familiares a média é de 1,1 mulher/empresa.

Esse fato pode ser explicado por empresas da família envolverem filhos, irmãos e outros parentes nas atividades operacionais, muitas vezes não remuneradas. A relação de ajuda-trabalho ora constituída é um dos fatores que provocam rompimentos em empresas da família quando se tornam familiares. Os parentes que hoje "ajudam" amanhã reivindicam cargos e/ou posições de alta gerência. Contudo, considerando que nem todos apresentam perfil de liderança e gerência, acabam provocando conflitos familiares no processo de sucessão e rompendo trajetórias empresariais de sucesso.<sup>9</sup>

## PERFIL DOS DIRIGENTES

Os dirigentes das empresas constituintes do universo amostral caracterizam um perfil em que há maior presença do gênero masculino em detrimento do feminino (Figura 3). Em termos de faixa etária, verifica-se que a idade média situa-se entre 37,7 e 48,0 anos; o estado civil da maioria dos empresários dirigentes é casado e de origem italiana. Nas empresas familiares há uma predominância de executivos que são filhos de fundadores.

**Figura 3 – Dirigentes das Empresas, por Gênero**



Fonte: Pesquisa de Campo (2001)

<sup>9</sup> Garcia (2001, p. 91-92) observa que há conflitos entre empresas familiares e famílias empresárias. Interesses econômicos individuais sobrepõem-se a interesses econômicos da empresa, uma vez que esta é vista como fonte de ganhos por aqueles que se sentem no direito de "participar" dos resultados financeiros: "Talvez a pior situação se refira a familiares que estão fora da empresa, porém querendo entrar, mesmo que não tenham nada a agregar, por não estarem preparados, por lhes faltar experiência e formação, mas principalmente por não entenderem do negócio e de empresa e que usam o suposto poder de sócio para reivindicar, abertamente ou através de movimentos dissimulados cargos na empresa".

Com relação ao grau de instrução superior, percebe-se uma concentração na área das Ciências Sociais Aplicadas (Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis). Tal fato denota a preocupação dos empresários em buscar formação profissional condizente e oportuna para a condução dos negócios da empresa. Embora as empresas familiares sejam comumente apontadas pela literatura (Garcia, 2001) como dirigidas por “filhos do fundador, não capacitados”, constatou-se que 58,82% dos administradores entrevistados são graduados em Administração e/ou com títulos de especialistas em Gestão Empresarial.

Os contrastes entre a literatura e a realidade investigada testemunham uma luta mais ampla que engaja o empresário ao novo contexto empresarial, pautado na informação e na gestão do conhecimento.

## GESTÃO E PROCESSO DE APRENDIZADO

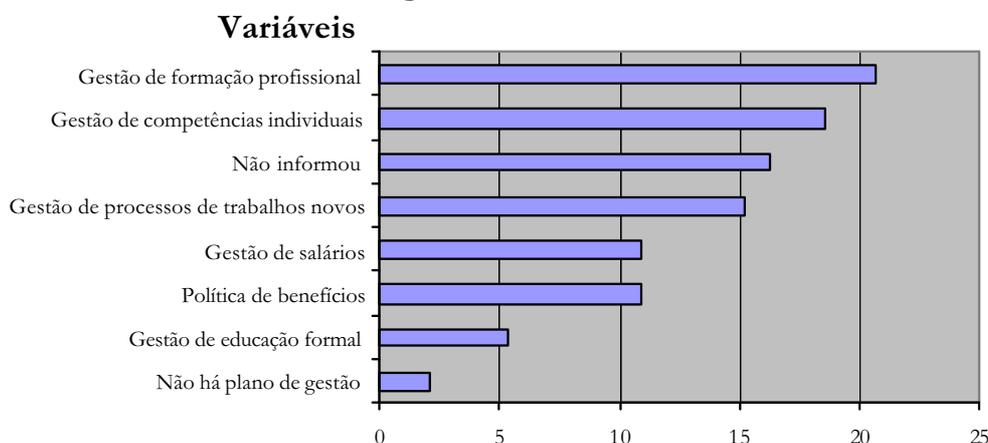
Esta parte tem o propósito de discutir as diversas formas, instrumentos, mecanismos que os dirigentes das empresas integrantes da amostra utilizam para promover a incorporação e a disseminação do conhecimento supostamente gerado nos diversos níveis organizacionais.

Para tanto, foram utilizados alguns dos indicadores propostos pela metodologia do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP, comumente denominado RS Qualidade, de acordo com o Guia de Avaliação Nível II (2000), os quais foram considerados pelos autores como determinantes para análise do processo de gestão voltado para o aprendizado. O termo “aprendizado” refere-se à gestão que permite e provoca as pessoas que fazem parte da organização a buscarem a adaptação às mudanças de forma contínua, estimulando-as a refletir sobre se a ação é apropriada ou não. São eles: sistema de liderança, formulação de estratégias, foco no cliente e no mercado em busca do conhecimento, gestão das informações da organização, gestão de processos relativos ao produto e os de apoio.

## SISTEMAS DE LIDERANÇA

Tipicamente, aqui são descritas ações que caracterizam a liderança do nível executivo em prol de um ambiente voltado ao desenvolvimento das pessoas para que entendam como suas ações afetam outras áreas da organização. Também envolve ações e procedimentos que demonstrem o comprometimento com aspectos éticos e ecológicos, promoção de valores e expectativas de desempenho focadas nas necessidades de todas as partes envolvidas.

**Figura 4 – Plano de Gerenciamento de Pessoas**



Fonte: Pesquisa de Campo (2001).

As discussões teóricas apresentadas deixam transparecer que a racionalidade dos modelos tradicionais de gestão reduz o processo criativo nas organizações e impede movimentos bruscos de adaptação interna como resposta às exigências do mercado. Por outro lado, apresenta a necessidade de membros reflexivos e questionadores através de um modelo gerencial aberto, com valorização de fatores sociais e utilização plena da capacidade intelectual dos funcionários. Dessa forma, são os valores que abrangem questões essenciais para o desempenho da organização.

A Fig. 4 demonstra que os membros da alta direção das empresas da amostra reconhecem a importância do processo de gerenciamento para melhoria do desempenho, em especial através de "planos estratégicos" implícitos (não escritos, não formais) de formação profissional, da gestão das competências individuais e de processos de trabalhos novos.

Os administradores querem desenvolver as "boas práticas" de gestão espelhando-se em outras organizações (58%), realizando reuniões periódicas e mantendo contato pessoal com os funcionários. São mecanismos esses para ouvir sugestões, promover a reflexão e descobrir novos processos de trabalho.

**Tabela 3 – Grau de Liberdade Conferido aos Funcionários para Interação com Organizações.**

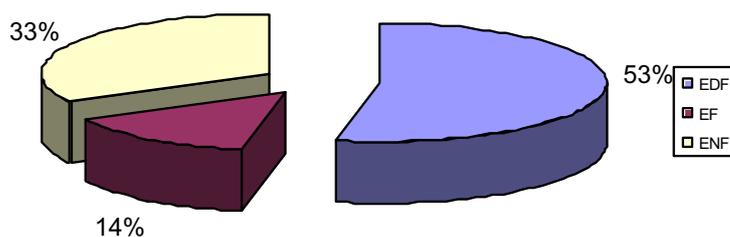
Oportuniza visitas aos fornecedores?	EDF	EF	ENF
Sim	15	10	4
Não	7	4	3
Não informou	2	1	2
<b>E elas acontecem?</b>			
Sim	14	10	4
Não	8	4	3
Não informou	2	1	2

Fonte: Pesquisa de Campo (2001).

Numa proposta de gerenciamento aberto (Case, 1996), a Tabela 3 revela que os empresários oferecem oportunidades para os funcionários fazerem contatos com organizações que interferem diretamente no desempenho operacional da empresa (fornecedores, por exemplo). Esses contatos efetivamente acontecem em 56,5% das empresas, independente do tipo de gestão; o maior percentual é encontrado nas EF (66,7%).

Aos funcionários é conferido amplo grau de liberdade de ação, tanto nas empresas com envolvimento das famílias proprietárias quanto nas ENFs (Fig. 5). Considerando que grande parte das empresas é de pequeno porte, entende-se a razão por que a alta direção não define claramente as tarefas aos funcionários, passando a impressão de ampla liberdade de criação. Os argumentos conferidos pelos empresários são os mais diversos, como: "todos os funcionários sabem o que têm que fazer"; "o convívio diário dispensa formalidades"; "a estrutura é pequena"; "a hierarquia é quase horizontal".

**Figura 5– Grau de Definição Clara de Tarefas aos Funcionários, por Tipo de Empresa**



Fonte: Pesquisa de Campo (2001).

Nesse sentido, Zarifian (2001) argumenta que as empresas, em especial as de pequeno porte, podem ser repensadas de forma muito original, preconizando a simplificação das estruturas e dos processos que as dirigem, combinando e regulando montagens flexíveis de competências individuais no interior das redes de trabalho.

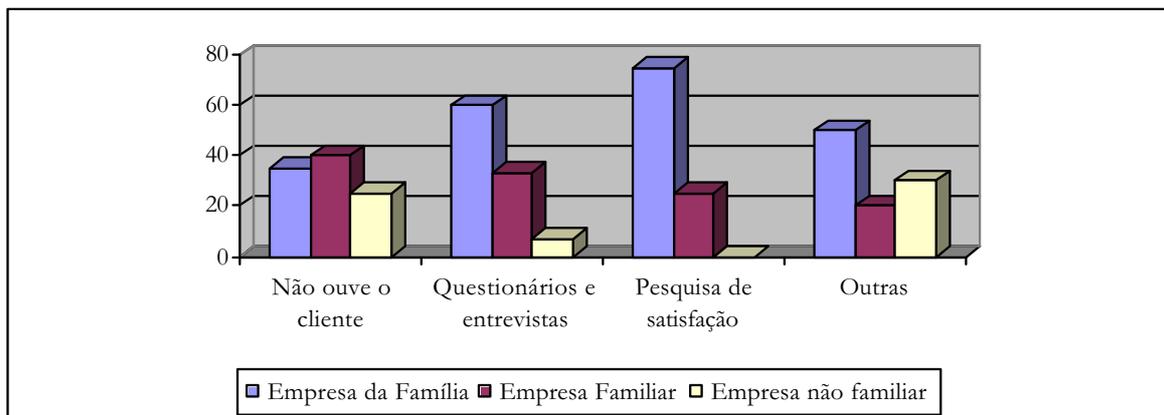
Em diálogos informais com os empresários respondentes, em especial os atuantes em empresas sob gestão familiar (EF e EDF), observa-se que eles não buscam apenas a simplificação da gestão quando deixam de definir tarefas aos funcionários. Há uma preocupação em não burocratizar os processos, mas também há um "jeito brasileiro" de gerenciar pessoas amparado e sustentado pelo binômio controle-poder. Está implícito que o funcionário deve seguir aquilo que lhe foi determinado na conversa com o "patrão" no dia de sua contratação. Fugir daquelas atribuições representa romper o contrato tácito formulado por ocasião da admissão entre o proprietário (patrão) e o executor (funcionário). Esse modelo de gestão não impede mudanças, mas faz o funcionário adequar as várias ações.

## FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Na organização, em função do ritmo acelerado de mudanças vivenciadas na atualidade, por conta de processos associativos em nível mundial e da abertura dos mercados, é através da formulação de estratégias que se conduzem as atividades em constante interação com o ambiente externo. Tão importante quanto definir estratégias é conduzir um firme sistema de gerenciamento quanto à eficiência, à eficácia e à efetividade dos horizontes traçados com a comunidade interna (diretoria e funcionários), rediscutindo a própria estratégia, se necessário. As estratégias estabelecidas poderão apresentar resultados satisfatórios se houver comprometimento, em especial pela alta direção, e a consciência dos colaboradores em relação à análise do ambiente (necessidades dos clientes + necessidades partes interessadas).

As técnicas utilizadas pelas empresas investigadas para compreender e monitorar o mercado através dos clientes apresentam-se confusas. Dentre as apontadas, poucas são efetivamente utilizadas na rotina de trabalho. Alguns respondentes mostravam certo desconforto em dizer que não "ouvem" o cliente; outros forneciam respostas obscuras, fato que exigiu maior habilidade do pesquisador quando da análise dos dados.

**Figura 6 - Técnicas Utilizadas para Ouvir o Cliente**



Fonte: Pesquisa de Campo (2001).

Os dados apresentados na Figura 6 são o resultado de um teste de associação de palavras (estereótipos e conotações) com base na proposta de Bardin (1977). As EDFs utilizam maior variedade de técnicas para ouvir e tentar satisfazer o cliente a partir de suas expectativas, utilizando com maior frequência o instru-

mento "questionário", inclusive para monitorar a satisfação do cliente pelos serviços prestados. As estratégias de atuação são formuladas com base nos resultados obtidos. As EFs mostraram-se mais conservadoras em relação à formulação de estratégias: 50% não ouvem o cliente; aquelas que analisam o grau de satisfação do cliente ou ampliam o volume de comércio de seus produtos o fazem através de entrevistas por telefone (telemarketing, serviços 0800). Pequeno número de empresas permite que universitários realizem estágios e as auxiliem na formulação de estratégias. Entre as EDFs, 55,6% não buscam informações no mercado para definir estratégias e apenas 11,11% fazem visitas aos clientes.

## GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

A informação e a análise configuram-se no principal critério que examina a gestão das informações-chave para o gerenciamento das atividades das empresas, bem como das melhorias do desempenho e competitividade, e importante elemento estratégico nas organizações. Nas empresas da amostra, as técnicas mais utilizadas para a comunicação interna são reuniões grupais periódicas (29,3%), cartazes (14,28%) e comunicação interna (11,54%). De acordo com a literatura, observa-se que as empresas pesquisadas priorizam a gestão da informação através de reuniões grupais periódicas, altamente recomendadas para a geração do conhecimento próprio. Zarifian (2001) argumenta que as reuniões, assim como a presença de profissionais "especialistas" (pessoas mais competentes dentro do grupo de trabalho), quando dissociadas do papel de chefia, são excelentes instrumentos de animação que favorece a comunicação e faz emergir as competências de escutar, compreender, respeitar, de modo a possibilitar o diálogo, a comunicação, a expressão e a superação dos conflitos no seio da equipe; consiste na elaboração do conhecimento coletivo em torno de implicações comuns.

Por outro lado, contatos informais com os empregados de algumas empresas da amostra desvelaram um outro perfil de reunião. Expressões como "reunião de novo?"; "a gente vai ouvir a mesma coisa outra vez?" indicam ambiente do tipo ouvir-aceitar, que não gera conhecimento e não desperta competências, fato que pode ser confirmado com a utilização de instrumentos mais tradicionais de comunicação e que denotam a rigidez. Essas técnicas de comunicação são utilizadas com menor intensidade (7,14%) em ENF.

Com relação aos indicadores de desempenho, as empresas priorizam o índice de produtividade (18,89%), seguido por índices de qualidade (10,37%). Nas EFs, os índices de produtividade são os mais representativos (30%). As informações que possibilitam o funcionário se autogerir estão disponíveis apenas à direção e a alguns subordinados diretos.

As empresas, sendo de controle familiar ou restrito, priorizam o contato pessoal nas relações com o ambiente (interno e externo), mas ainda em nível incipiente, voltado para o curto prazo, e o planejamento é consequência de iniciativas de reação às circunstâncias. Tal situação caracteriza-se por um comportamento conservador e incremental.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os novos rumos impostos à economia brasileira, especialmente a partir da década de 90, conduzem à ruptura com os processos históricos de crescimento: inauguram-se novos e exigentes padrões de eficiência no âmbito de unidades empresariais, definidos pela economia internacional; há uma velocidade nunca experimentada na introdução de tecnologia; são definidos novos parâmetros para as empresas e seus mercados; emergem novas necessidades de financiamento e novas formas de organização institucional das empresas para produzir e comercializar; surgem novos competidores, mais próximos geograficamente e de-

tentores de melhores insumos. Nesse contexto, as organizações empresariais precisam se reestruturar e se converter em produtoras do conhecimento, estratégia capaz de promover sua sustentabilidade.

As reflexões aqui apontadas conduzem o pensamento gerencial ao conhecimento como balizador do processo gerencial atual, com diversidade da força de trabalho, requisição da ética e da responsabilidade social, novas tecnologias e respeito ao meio ambiente. Os dirigentes das empresas integrantes da amostra promovem a incorporação e a disseminação do conhecimento em prol da melhoria contínua através da adoção de planos estratégicos verbais, da incorporação das "boas práticas" de gestão apreendidas com os fornecedores. A forma operacional de conseguir os objetivos é promovendo reuniões periódicas e mantendo o contato pessoal com os funcionários, dando-lhes liberdade controlada, uma vez que as tarefas não são definidas claramente, mas cada um sabe a razão de estar na empresa. O controle é realizado no âmbito operacional (índices de produtividade), especialmente em empresas familiares, sem adoção de mecanismos de reflexão que possibilitam ao funcionário se autogerir. As ações estão muito mais centradas no curto prazo e o planejamento é reativo, construído a partir das ações já implementadas pela concorrência.

Assim, os maiores desafios a serem enfrentados pelas empresas investigadas, de modo especial as de gestão familiar, estão em como desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. Para responder eficazmente a esses desafios, as empresas terão de promover um ambiente de trabalho voltado à criatividade, através de ferramentas indicativas da qualidade obtida no processo. Tal pensamento demonstra reconhecer a importância do *conhecimento tácito* sem negligenciar o *conhecimento explícito*.

As habilidades individuais não podem ser explicadas por meio de palavras, sejam elas faladas ou escritas; somente podem ser demonstradas. Desse modo, a única forma de "aprendê-las" é através da experiência. Isso significa dizer que as empresas precisam estar preparadas para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto e criar novos através de reflexões contínuas em todas as atividades, do desenvolvimento de novas aplicações a partir das experiências tanto positivas quanto negativas, decorrentes de inovações gerenciais.

Nos apontamentos empíricos é possível perceber que está sendo construído um campo fértil para o aprendizado organizacional nas empresas tanto de gestão familiar como não familiar, as quais estão adquirindo novas tecnologias (*know-how*) ao mesmo tempo em que enfatizam o estabelecimento de novas premissas com o objetivo de avaliar e aperfeiçoar as existentes e gerar novas perspectivas de gestão. As empresas que lidam com ambientes incertos precisam promover a interação ativa, criar informação e conhecimento, ao invés de somente processá-los de forma eficiente e passiva. Os membros da organização, por sua vez, precisam ser agentes ativos da inovação. Assim, a organização, numa perspectiva processual, constrói, desconstrói e reconstrói o conhecimento, o que gera novas aprendizagens sobre formas de pensar e fazer as coisas.

Toda essa ênfase e interesse na geração do conhecimento no âmbito empresarial refletem o reconhecimento do papel que os processos de gestão exercem frente à melhoria do desempenho industrial brasileiro e à ampliação da competitividade global.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977.
- BERNARDES, M. E. B. *Learning organization* em empresa brasileira: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIII, 1999: Foz do Iguaçu, **Anais Eletrônicos**...Foz do Iguaçu, ANPAD, 1998.
- BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.4, p.88-97, out./dez. 1994.
- CASE, J. **Open-book management**: gerenciamento transparente. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.
- DANIELS, J. L.; DANIELS, N. C. **Visão global**. São Paulo: Makron, 1996.
- DRUCKER, P. Além da revolução da informação. **HSM Management**, São Paulo, n.18, p.48-55, jan./fev. 2000.
- FLEURY, M.T.L. FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org.) **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. 2.ed. Passo Fundo: Ediupf, 2000.
- HENKIN, C. G. Os programas de mudança organizacional produzem mudanças? Um caso de implantação de atividades de pequenos grupos em uma indústria do setor metal-mecânico do RGS. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIII, 1999: Foz do Iguaçu. **Anais Eletrônicos**... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982. v. I. (Os economistas).
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SCHERMERHORN JR., J. R. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. 3.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- SELEME, A.; ANDRADE, A. L. Campos de aprendizagem: otimizando a mudança organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIII, 1999: Foz do Iguaçu. **Anais Eletrônicos**... Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SVEIBY, K. E. **The new organizational wealth: managing e measuring knowledge based assets**. São Francisco: Berret-Koehler, 1997.
- SILVA, E. D. da. Barreras a la implementación estratégica: el Caso Copel. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXV, 2001, Campinas. **Anais Eletrônicos**... Campinas: ANPAD, 2001.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.