

## **Contribuições das práticas gerenciais de uma empresa do setor varejista do sul do Brasil para o processo de criação do conhecimento organizacional**

Marcelo Macedo (Instituto Superior Tupy/SOCIESC) [marcelo.macedo@sociesc.org.br](mailto:marcelo.macedo@sociesc.org.br)  
Ozéias Espíndola (Instituto Superior Tupy/SOCIESC) [ozeias.st@gmail.com](mailto:ozeias.st@gmail.com)

### **Resumo**

Este trabalho aborda o processo criação do conhecimento como instrumento de suporte as práticas do sistema de acompanhamento de uma empresa do setor varejista do sul do Brasil. Por meio da utilização da metodologia de análise prospectiva tecnológica, aplica-se um modelo, contendo os conceitos de suporte, contexto e confiança, a partir da relação entre a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) e as práticas do sistema de acompanhamento da empresa estudada. Os resultados da aplicação são demonstrados por meio da análise das características de suporte, contexto e confiança. A análise dos valores de confiança é que, ao final, indicam como as práticas adotadas pela empresa contribuem para a criação de conhecimento. A principal contribuição deste estudo é mostrar um caminho metodológico útil para avaliar a contribuição das práticas de gestão da empresa à criação do conhecimento organizacional.

**Palavras chave:** Criação de conhecimento, Sistema de acompanhamento, Suporte, Contexto, Confiança.

## **Contributions of managerial practices of a company of the retail sector in southern Brazil for the process of organizational knowledge creation**

### **Abstract**

This paper discusses the process of knowledge creation as a tool to support the practices of the monitoring system of a company of the retail sector in southern Brazil. Through the use of technology foresight analysis methodology applies a model containing the concepts of support, context and confidence from the relationship between the theory of Nonaka and Takeuchi (1997) and the practices of the monitoring system of the company studied. The results of application are demonstrated by the analysis of the characteristics of support, context and confidence. The analysis of the values of trust is that, in the end, indicate how the practices adopted by the company contribute to knowledge creation. The main contribution of this study is to show a useful methodological approach to assess the contribution of the practices of the company organizational knowledge creation.

**Key-words:** Knowledge creation, Monitoring system, Support, Context, Confidence.

### **1. Introdução**

O Brasil apresenta uma economia estável e uma projeção de crescimento para o mercado varejista que atrai a atenção de grupos internacionais. Observa-se uma saturação dos mercados mais desenvolvidos do mundo. Logo a competitividade no varejo brasileiro passa a ser impulsionada pelos possíveis novos *players* e pelas novas formas de acesso a bens. Vive-se o momento em que crescem as junções e incorporações de empresas brasileiras do varejo de móveis e eletrodomésticos. Recentemente, vários movimentos nesse sentido foram

observados e, de acordo com informações do portal *O Varejista* (2011), existe a possibilidade de mais negócios nessa direção, o que leva a modelos de gestão baseados em “barganha”, bem exemplificados pelo trabalho de Graziotin (2006): “O pulo do Gato está nas Compras”. Esses movimentos fazem com que as pequenas redes locais também busquem, de maneira firme, o crescimento, preparando-se para um mercado de grandes concorrentes.

Uma vez que o cliente, na atualidade, é exigente, surge então a necessidade de oferecer-lhe serviços que agreguem valor aos produtos comercializados que, por sua vez, se tornaram *commodities*. A empresa varejista precisa gerar atração no ponto de venda (FRANÇA, 2004).

Nesse contexto, a gestão do conhecimento pode contribuir para o estabelecimento de vantagens competitivas, pois, segundo Oliveira (2001) estas não estão necessariamente relacionadas apenas a recursos financeiros abundantes. O conhecimento pode nortear ações que, aparentemente simples, perfazem aos olhos do cliente motivos pela escolha de determinado produto e serviço, levando ao sucesso quem teve a sensibilidade e a ousadia de inovar em algum sentido fugindo da comoditização dos preços.

Este estudo desenvolveu-se a partir do questionamento de quais seriam as práticas de criação de conhecimento adotadas por uma rede varejista com sede em Joinville (SC) e quais as contribuições dessas práticas para a empresa estudada. A empresa em questão apresentou nos últimos anos um grande crescimento em número de filiais, concentrando seus esforços para atingir um faturamento de um bilhão até 2012. Assim, buscam-se identificar como a criação de conhecimento impulsionada pelo sistema de acompanhamento de resultados contribuiu com esse desafio.

Para a consecução de seu objetivo, o artigo está dividido em oito capítulos além da introdução. No segundo capítulo é apresentado o procedimento metodológico do trabalho. No terceiro, é realizada uma análise descritiva sobre o modelo de cinco fases do processo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). No quarto capítulo são elencadas as práticas de gestão da empresa estudada, mais especificamente, aquelas relacionadas aos componentes do sistema de acompanhamento da organização. No quinto capítulo apresenta-se a definição formal do modelo de análise proposto, com a definição dos conceitos de suporte, contexto e confiança. No sexto capítulo mostra-se a aplicação do modelo. No oitavo capítulo é realizada a análise dos resultados e, por último, são apresentadas as considerações finais.

## **2. Procedimento metodológico**

O procedimento metodológico empregado para a consecução dos objetivos deste trabalho pode ser dividido em quatro etapas principais. Inicialmente, apresenta-se a fundamentação teórica sobre o processo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), e as práticas dos componentes do sistema de acompanhamento gerencial da empresa estudada. Em seguida, faz-se a aplicação do modelo proposto à partir dos fundamentos teóricos de gestão do conhecimento apresentados e as práticas dos componentes do sistema de acompanhamento gerencial da empresa estudada utilizando a metodologia de análise prospectiva tecnológica.

Os resultados da aplicação são demonstrados por meio da análise das características de suporte, contexto e confiança. É a análise dos valores de confiança que, ao final, irá indicar como as práticas adotadas pela empresa contribuem para a criação do conhecimento. E, finalmente, para avaliar a abordagem proposta na aplicação do modelo serão realizadas entrevistas com gerentes da loja estudada.

## **3. O processo de criação do conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi**

As cinco fases do processo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) adotadas para modelar a relação entre gestão de conhecimento e as práticas dos componentes do sistema de acompanhamento gerencial da organização são: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação desses conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento.

O conhecimento tácito é o tipo de conhecimento adquirido, sobretudo, por meio da experiência. Logo, o compartilhamento do conhecimento tácito envolve o compartilhamento de emoções, sentimentos e modelos mentais dos indivíduos. A criação de conceitos corresponde a transformação do conhecimento tácito em explícito. O modelo mental tácito compartilhado é transformado em conceitos explícitos. Em algum momento desse processo, os novos conceitos criados pelos indivíduos ou pela equipe precisam ser justificados. A condução do processo de justificação dos conceitos deve ser de forma mais explícita, para avaliar se a intenção organizacional continua intacta frente ao novo conceito; e garantir que os conceitos criados estão atendendo às necessidades da sociedade. O conceito justificado é, então, transformado em algo tangível, isto é, um arquétipo. A construção do arquétipo se dá por meio da combinação do conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente. Os novos conceitos criados, justificados e transformados em modelo, são submetidos a um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível ontológico diferente. Seja dentro de uma organização ou entre organizações, a difusão interativa do conhecimento constitui-se num processo interativo e em espiral.

À partir da escolha do processo de criação de conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997) para ser utilizado na fase de aplicação do modelo, parte-se, na seção seguinte, para a caracterização dos componentes do sistema de acompanhamento da organização.

#### **4 Práticas do sistema de acompanhamento da empresa estudada**

As práticas de gestão adotadas pela empresa em estudo são formadas por componentes pertencentes a um sistema de acompanhamento. Este sistema de acompanhamento foi desenvolvido para dar um posicionamento claro quanto as receitas atingidas frente as metas traçadas, bem como assegurar o mínimo desvio rumo aos objetivos da empresa, na qual se tem como visão alcançar o faturamento de um bilhão até 2012. Os elementos que compõem o sistema de acompanhamento de geração de receitas são: metas de vendas; sistema de acompanhamento; fluxograma do processo de acompanhamento; reuniões de acompanhamento; procedimentos comerciais, matrizes GMR; plano de ação; gestão de planos de ação; gestão a vista e responsabilidades dos envolvidos.

As metas de vendas são definidas pelos gestores dos pacotes e aprovadas pela diretoria de vendas e comercial. As metas são definidas de forma anual, podendo ser revistas periodicamente. Toda a alteração deve submeter-se a aprovação da diretoria de vendas. Os resultados serão acompanhados pelo sistema GMR – gestão matricial de receitas, disponível através da intranet da empresa estudada para os gestores de filiais, gestores de pacotes e diretores da empresa.

O fluxograma do processo de acompanhamento apresenta a sequencia lógica das atividades necessárias para o controle das metas, bem como as áreas envolvidas e suas respectivas responsabilidades. As reuniões de acompanhamento estão divididas em dois formatos: reunião dos gerentes regionais e reuniões de resultados. A reunião dos gerentes regionais deve acontecer com os gestores das filiais de sua região. Nela devem ser levantadas pendências de reuniões anteriores, os resultados das lojas por seus gestores, exposição de planos de ação por parte das lojas com os maiores desvios para obterem a validação destas ações pelo gestor regional. A segunda reunião de acompanhamento é a chamada reunião de

resultados. A mesma deve ser realizada pela diretoria de vendas, com a participação da presidência, diretoria comercial, gestores de pacote e gerentes regionais. Os resultados devem ser apresentados com o auxílio de gráficos e todas as pendências devem ser registradas em ata com indicação de responsável e prazo de cumprimento, a serem cobrados na próxima reunião.

As ações propostas nos planos de ação devem respeitar as regras e procedimentos nos manuais da empresa. Os manuais têm por objetivo esclarecer aos colaboradores de todos os níveis hierárquicos a conduta a ser seguida baseada na cultura organizacional. As matrizes apresentam os resultados diários, mensais e acumulados em cada entidade, agrupados nos respectivos pacotes. Por meio delas visualizam-se os desvios da meta, ou seja, onde se devem focar as ações. O plano de ação deve ser elaborado, tanto pelo gestor de entidade, quanto por gestores de pacote, para todos os desvios negativos priorizados na matriz. Os gerentes de loja devem consultar as melhores práticas e analisar a possibilidade de implementá-las, enquanto isso, os gerentes regionais devem analisar os planos de ação dos gerentes de loja, elaborar plano de ação complementar verificando as melhores práticas das lojas e regiões.

As medidas para alcance das metas e as contramedidas propostas, em decorrência de um desvio negativo, devem ser acompanhadas através da gestão de plano de ação, disponível na intranet da empresa. A medida que os planos de ação vão sendo executados, o gestor deverá atualizar o status do mesmo no sistema. Os resultados obtidos em todos os níveis devem ser expostos em local visível e de fácil acesso, atualizados mensalmente. Nas lojas, os mesmos devem ser fixados em local de acesso exclusivo dos funcionários. E, por fim, se aponta o papel e as responsabilidades de cada envolvido para assegurar que o processo de acompanhamento do GMR seja executado conforme o planejado.

Definida a fundamentação teórica sobre criação de conhecimento e as práticas de gestão adotadas pela empresa em estudo que serão utilizadas na aplicação do modelo, na seção seguinte far-se-á a aplicação do modelo usado utilizado como base para analisar as contribuições das práticas gerenciais do sistema de acompanhamento ao processo de criação do conhecimento organizacional.

## **5. Definição formal do modelo**

Baseado no modelo de análise da utilização da TVDI na Gestão do Conhecimento de Macedo (2008) propõe-se a adaptação deste modelo para analisar as contribuições das práticas do sistema de acompanhamento gerencial de uma empresa do setor varejista do sul do Brasil para o processo de criação de conhecimento, apresentado à seguir.

Cinco fases de criação de conhecimento: Definição 1 – As fases de criação do conhecimento Nonaka e Takeuchi podem ser representadas em um vetor  $F = \{\text{Compartilhamento, Criação, Justificação, Construção, Difusão}\}$ .

Práticas do sistema de acompanhamento da empresa estudada: Definição 2 - As práticas do sistema de acompanhamento da empresa estudada podem ser representadas em um vetor  $S = \{\text{Metas de vendas; Sistema de acompanhamento; Fluxograma do processo de acompanhamento...}\}$

Características inerentes as fases e práticas do sistema de acompanhamento: Definição 3 - As fases e práticas do sistema de acompanhamento têm características que podem ser representadas em um vetor  $C = \{\text{Compartilhamento de sentimentos, emoções e modelos mentais; Desenvolvimento de confiança entre indivíduos; Interação por meio de diálogos pessoais...}\}$

Contexto das fases: Nas fases do modelo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi, é possível estabelecer um contexto para cada uma delas representado pelas

características nelas presentes. Definição 4 – Formalmente o contexto das fases é dado pela tripla  $K_f = (F, C, FC)$  que consiste em um conjunto  $F$  de fases, um conjunto  $C$  de características e uma relação binária  $FC \subseteq F \times C$ .

$(f, c) \in FC$  se lê como “a fase  $f$  tem a característica  $c$ ”.

$FC$  é dado por uma matriz [Fases, Características] com valores 0 e 1 onde tem-se o valor 1 quando a característica está presente na fase e 0 em caso contrário.

Contexto do sistema de acompanhamento: As práticas do sistema de acompanhamento possibilitam estabelecer um contexto para cada um delas representado pelas características nelas presentes. Definição 5 – Formalmente o contexto do sistema de acompanhamento é dado pela tripla  $K_s = (P, C, PC)$  que consiste em um conjunto  $S$  de práticas do sistema de acompanhamento, um conjunto  $C$  de características e uma relação binária  $PC \subseteq P \times C$ .

$(p, c) \in PC$  se lê como “a prática  $p$  tem a característica  $c$ ”.

$PC$  é dado por uma matriz [Práticas, Características] com valores 0 e 1 onde tem-se o valor 1 quando a característica está presente na prática e 0 caso contrário.

Suporte de cada fase: suporte de cada fase é dado pelo número de características presentes em cada fase. Definição 6 - Formalmente o suporte das fases é dado pela dupla  $SupF = (F, SF)$  que consiste em um conjunto  $F$  de fases e um conjunto  $SF$  de valores inteiros, onde:  $SF_i = \sum_{j=1}^{13} FC_{i,j}$

Suporte da associação de práticas do sistema de acompanhamento às fases do modelo de criação do conhecimento: O suporte da associação de uma práticas do sistema de acompanhamento à uma fase do modelo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi pode ser avaliada pela quantidade de características em que a prática e a fase compartilham. Definição 7 - Suporte da associação de cada prática nas fases do modelo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi é dado pela tripla  $SupA (PC, FC, SPF)$  que consiste em uma relação de contexto de práticas  $PC$ , uma relação de contexto de fases  $FC$ , e uma relação de suporte  $SPF \subseteq PC \times FCT$

$SSF$  é dado por uma matriz  $SSF$  [Práticas, Fases].

$SPF$  [Práticas, Fases] =  $PC$  [Práticas, Características]  $\times$   $FCT$  [Características, Fases]

Confiança da associação de cada prática do sistema de acompanhamento nas fases do modelo: A confiança da associação de cada prática é dada pela relação entre o suporte da associação de uma prática (definição 7), e o suporte das fases (definição 6). Definição 8 - Confiança da associação de cada prática nas fases do modelo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi é dada pela relação do número de características presentes simultaneamente nas práticas e fases, pelo número de características da fase.

Fator de Confiança associação do serviço à fase = Suporte da Associação de práticas às fases / Suporte de cada fase

$ConfPF$  [Práticas, Fases] =  $SPF$  [Práticas, Fases] /  $SF$  [Fases]

## 6. Aplicação do modelo

O primeiro passo da aplicação do modelo consiste na realização de uma análise, com base no referencial bibliográfico apresentado, da relação entre as cinco fases do processo de criação de conhecimento elencadas na teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) e suas características; da relação entre as características das cinco fases do processo de criação de conhecimento e práticas do sistema de acompanhamento gerencial; e por fim, da relação entre as características presentes simultaneamente nas práticas do sistema de acompanhamento gerencial e cinco fases do processo de criação de conhecimento elencadas na teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), pelo

número de características das disciplinas. O processo para obtenção dos resultados da pesquisa será feito por meio da avaliação do contexto das fases; contexto das práticas gerenciais do sistema de acompanhamento; suporte de cada fase; suporte da associação de práticas às fases; e confiança da associação de cada prática nas fases.

### 6.1 Cinco fases do processo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi

As cinco fases do processo de criação de conhecimento apresentadas nesta seção (Tabela 1) estão descritas, com mais detalhes, no contexto teórico deste artigo na seção 3.

Cinco fases do processo de criação de conhecimento	
1	Compartilhamento de conhecimento tácito
2	Criação de conceitos
3	Justificação de conceitos
4	Construção de um arquétipo
5	Difusão interativa de conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Tabela 1 - Cinco Fases

### 6.2 Práticas do sistema de acompanhamento gerencial

A organização em estudo pode contar com diversas práticas de gestão. Dentre elas estão os denominados sistemas de acompanhamento, conforme mostra a Tabela 2.

Práticas do Sistema de Acompanhamento	
1	Metas de vendas
2	Sistema de acompanhamento
3	Fluxograma do processo de acompanhamento
4	Reuniões de acompanhamento
5	Procedimentos comerciais
6	Matrizes GMR Salfer
7	Plano de ação
8	Gestão de planos de ação
9	Gestão a vista
10	Responsabilidades

Fonte: Sistema de acompanhamento da empresa estudada (2011)

Tabela 2 - Práticas do sistema de acompanhamento

### 6.3 Características pertencentes às fases e práticas do sistema de acompanhamento

Cada uma das fases apresentadas na Tabela 1, possui uma série de características, apresentadas na Tabela 3. Para enunciar essas características, foram usados os construtos básicos desenvolvidos dentro do contexto teórico da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997). Essas características também se estendem às práticas do sistema de acompanhamento.

Características pertencentes às fases e práticas do sistema de acompanhamento	
1	Compartilhamento de sentimentos, emoções e modelos mentais.
2	Desenvolvimento de confiança entre indivíduos
3	Interação por meio de diálogos pessoais
4	Compartilhamento de experiências
5	Formação de equipe auto-organizada
6	Reflexão coletiva

7	Cristalização de conceitos explícitos
8	Determinação do valor de conceitos recém criados
9	Transformação do conceito criado em protótipo
10	Combinação de conhecimento explícito criado com o já existente
11	Reunião de pessoas com habilidades diferentes
12	Desenvolvimento de especificações aprovadas por todos
13	Permite a mobilização ou feedback de clientes, fornecedores, clientes, etc, por meio do conhecimento criado

Fonte: Adaptado de Macedo (2008)

Tabela 3 - Características inerentes às fases e práticas do sistema de acompanhamento

#### 6.4 Contexto das fases

As cinco fases do processo de criação do conhecimento anteriormente apresentadas foram analisadas quanto às suas características determinando-se os respectivos contextos. Em cada fase é possível estabelecer um contexto apropriado para a facilitação do processo de gestão do conhecimento. Esse contexto é descrito em cada uma das fases e é representado pelas características nelas presentes, conforme ilustra a Tabela 4.

Cinco Fases	Características pertencentes às fases e práticas do sistema de acompanhamento												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Compartilhamento de conhecimento tácito	1	1	1	1							1		
Criação de conceitos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Justificação de conceitos				1				1		1		1	
Criação de arquétipo			1	1		1	1		1		1	1	1
Difusão interativa	1	1	1	1		1	1			1			1

Tabela 4 - Contexto das fases

#### 6.5 Contexto das práticas do sistema de acompanhamento

As práticas do sistema de acompanhamento anteriormente discutidas foram analisadas quanto as suas características determinando-se os respectivos contextos. A Tabela 5 apresenta a relação entre as 13 características inerentes às cinco fases e as práticas do sistema de acompanhamento.

	Características pertencentes às fases e práticas do sistema de acompanhamento												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Metas de vendas		1		1		1		1	1	1		1	
Sistema de acompanhamento	1					1	1	1				1	1
Fluxograma processo de acompanhamento		1	1	1		1		1		1		1	
Reuniões de acompanhamento	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	
Procedimentos comerciais								1			1	1	
Matrizes GMR	1	1	1			1	1			1			1
Plano de ação	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1
Gestão de plano de ação	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1
Gestão a vista	1	1	1	1	1	1				1		1	1
Responsabilidades	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1	1

Tabela 5 - Contexto das práticas do sistema de acompanhamento

### 6.6 Suporte de cada fase

A Tabela 6 apresenta o suporte de cada fase, isto é, o número de características presentes em cada uma das cinco fases do processo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

Suporte de Cada Fase	
Compartilhamento de conhecimento tácito	5
Criação de conceitos	12
Justificação de conceitos	5
Criação de arquétipo	8
Difusão interativa de conhecimento	8

Tabela 6 - Suporte das fases

### 6.7 Suporte da associação das práticas do sistema de acompanhamento às fases

A associação de práticas do sistema de acompanhamento à uma fase pode ser avaliada, conforme demonstra a Tabela 7 pela quantidade de características que cada prática do sistema de acompanhamento e cada fase compartilham.

	Compartilhamento de conhecimento Tácito	Criação de Conceitos	Justificação de Conceitos	Criação de um Arquétipo	Difusão interativa do Conhecimento
Metas de vendas	2	7	4	4	4
Sistema de acompanhamento	1	5	3	4	4
Fluxograma processo de acompanhamento	3	7	4	4	5
Reuniões de acompanhamento	5	11	4	7	6
Procedimentos comerciais	1	3	2	2	0
Matrizes GMR	3	6	2	4	7
Plano de ação	4	10	4	7	8
Gestão de plano de ação	5	10	4	8	7
Gestão a vista	4	8	3	5	7
Responsabilidades	5	10	4	7	7

Tabela 7 - Suporte da associação das práticas do sistema de acompanhamento às fases.

### 6.8 Confiança da associação de cada uma das práticas do sistema de acompanhamento às fases

A partir dos suportes são calculados os valores de confiança. Conforme demonstra a Tabela 8, a confiança da associação de das práticas do sistema de acompanhamento às fases é dada pela relação do número de características presentes simultaneamente nas práticas do sistema de acompanhamento e nas fases pelo número de características da fase. Quanto maior o valor de confiança maior a contribuição das práticas do sistema de acompanhamento às fases.



	Compartilhamento de Conhecimento Tácito	Criação de Conceitos	Justificação de Conceitos	Criação de um Arquétipo	Difusão Interativa de Conhecimento
Metas de vendas	40%	58,33%	80%	50%	50%
Sistema de acompanhamento	20%	41,66%	60%	50%	50%
Fluxograma processo acompanhamento	60%	58,33%	80%	50%	62,50%
Reuniões de acompanhamento	100%	91,66%	80%	87,50%	75%
Procedimentos comerciais	20%	25%	40%	25%	0
Matrizes GMR	60%	50%	40%	50%	87,50%
Plano de ação	80%	83,33%	80%	87,50%	100%
Gestão de plano de ação	100%	83,33%	80%	100%	87,50%
Gestão a vista	80%	66,66%	60%	62,50%	87,50%
Responsabilidades	100%	83,33	80%	87,50%	87,50%

Tabela 8 - Confiança da associação de cada uma das práticas do sistema de acompanhamento às fases

## 8 Resultados e discussões

A etapa formulação de Metas de Vendas apresenta quatro características relacionadas à justificação de conceitos, de um total de cinco presentes na fase, isto representa 80% de confiança da associação desta etapa a fase de criação do conhecimento, apresenta também sete características relacionada a criação de conceitos de onde são esperadas doze características, portanto 58,33%. Ou seja, pode-se considerar que Metas de vendas é útil para a justificação de conceitos e para a criação dos mesmos, pois obtém uma confiança respectivamente de 80% e 58,33%. O Sistema de Acompanhamento via Intranet apresenta-se útil para a justificação de conceitos, construção de arquétipo e difusão interativa do conhecimento, pois a confiança da associação dessa etapa mostra respectivamente 60%, 50% e 50% em relação a estas fases da criação do conhecimento. O Fluxograma do Processo de Acompanhamento colabora com a justificação de conceitos, difusão interativa do conhecimento e a criação de conceitos, apresentando respectivamente confiança de 80%, 62,5 e 58,33% quando associado a criação do conhecimento. As Reuniões de Acompanhamento mostraram-se extremamente úteis para a criação do conhecimento da empresa, apresentando um grau de confiança quando associadas ao compartilhamento de conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e a difusão interativa do conhecimento de 100%, 91,66%, 80%, 87,5% e 75% respectivamente. Os Procedimentos Comerciais apresentam pouca colaboração para a gestão do conhecimento da empresa, quando associados a justificação de conceitos obteve-se o melhor índice de confiança, 40%. Durante as entrevistas com os gestores, colheu-se informações que podem

ser usadas para alavancar esta etapa do Sistema de Acompanhamento da empresa, às quais se procurou estratificar nas sugestões a empresa.

As Matrizes GMR são úteis para compartilhamento de conhecimento tácito e a difusão interativa do conhecimento, apresentando índice de confiança de 60% e 87,5 quando associado a criação do conhecimento. Os Planos de Ação são úteis para o compartilhamento de conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e a difusão interativa do conhecimento, apresentando respectivamente 80%, 83,33%, 80%, 87,5% e 100% de confiança quando associado com estas fases da criação do conhecimento. A Gestão de Planos de Ação é útil para o compartilhamento de conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e a difusão interativa do conhecimento, apresentando respectivamente 100%, 83,33%, 80%, 100% e 87,5% de confiança quando associada com estas fases da criação do conhecimento. A Gestão a Vista é útil para o compartilhamento de conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e a difusão interativa do conhecimento, apresentando respectivamente 80%, 66,66%, 60%, 62,5% e 87,5% de confiança quando associada com estas fases da criação do conhecimento. As Responsabilidades são úteis para o compartilhamento de conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e a difusão interativa do conhecimento, apresentando respectivamente 100%, 83,33%, 80%, 87,5% e 87,5% de confiança quando associadas com estas fases da criação do conhecimento.

Para avaliar os resultados obtidos e o grau de confiança apontado pelo modelo que se aplicou, foram realizadas entrevistas com três gestores da empresa pesquisada. Após demonstrar os resultados quanto a confiança na associação das práticas do sistema de acompanhamento ao modelo de criação de conhecimento, os entrevistados foram convidados a preencher uma tabela estipulando uma nota de um a quatro para definir o grau de importância de cada etapa do Sistema de Acompanhamento para a criação de conhecimento na empresa. Depois, os gestores foram convidados a responder algumas questões: concorda com os resultados? O que acha do modelo em ação? O que mudaria? Quais as sugestões de melhoria você daria para que o Sistema de Acompanhamento de Resultados possa auxiliar ainda mais na Gestão do Conhecimento da Empresa? Obteve-se, dessa forma, uma análise relacionando os resultados da tabela de confiança com a avaliação dos gestores.

Os principais resultados são apresentados a seguir: na tabela de confiança, identifica-se que Metas de Vendas possui uma afinidade de 80% com a justificação de conceitos, de acordo com a resposta dos gestores, esta etapa do Sistema de Acompanhamento é importante para a criação do conhecimento na empresa. Na tabela de confiança, observa-se uma afinidade de 50% do sistema de acompanhamento com as fases Construção de um Arquétipo e Difusão Interativa do Conhecimento. De acordo com os gestores, esta prática tem sido importante, na visão do gestor 1, e extremamente importante na visão dos outros entrevistados. Observa-se uma afinidade de 60% do fluxograma da tabela de acompanhamento com a fase Compartilhamento de Conhecimento Tácito e 62,50% com a Difusão Interativa do Conhecimento. De acordo com os gestores, esta prática tem sido pouco importante, na visão do gestor 1 e 3, e importante na visão gestor 2 entrevistado. Observa-se uma afinidade de 100% das reuniões de acompanhamento com a fase Compartilhamento de Conhecimento Tácito, em paralelo a isso os gestores 2 e 3 avaliam esta etapa do Sistema de Acompanhamento como extremamente importante e o gestor 1 a avalia como importante para o processo de criação do conhecimento da empresa.

A tabela de confiança apresenta um baixo índice de associação dos procedimentos comerciais com as fases de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, em paralelo, os

gestores 1 e 2 avaliaram a mesma como pouco importante para o processo de criação do conhecimento, e o gestor 3 foi ainda mais categórico assinalando-a como nada importante para tal. Observa-se uma afinidade de 60% das matrizes GMR com a fase Compartilhamento de Conhecimento Tácito e 87,50% com a Difusão Interativa do Conhecimento. Os Gestores 1 e 2 classificaram a mesma como extremamente importante e o gestor 3 a classificou como importante para o processo de criação de conhecimento na empresa. Na tabela de confiança, observa-se uma afinidade de 100% do plano de ação com a Difusão Interativa do Conhecimento. Os Gestores 2 e 3 classificaram a mesma como extremamente importante e o gestor 1 a classificou como importante para o processo de criação de conhecimento na empresa. Observa-se uma afinidade de 100% da Gestão de Plano de Ação com o Compartilhamento de Conhecimento Tácito e com Construção de um Arquétipo. Os Gestores 2 e 3 classificaram a mesma como importante e o gestor 1 a classificou como pouco importante para o processo de criação de conhecimento na empresa. Na tabela de confiança, observa-se uma afinidade de 87,50% da gestão à vista com a Difusão Interativa do Conhecimento. Os Gestores 1 e 2 classificaram a mesma como importante e o gestor 1 a classificou como extremamente importante para o processo de criação de conhecimento na empresa. Na tabela de confiança, observa-se uma afinidade de 100% de responsabilidades com o Compartilhamento de Conhecimento Tácito. Os Gestores 1 e 3 classificaram a mesma como importante e o gestor 2 a classificou como pouco importante para o processo de criação de conhecimento na empresa.

### **9. Considerações finais**

Inicialmente, fez-se, neste trabalho, uma investigação a respeito do processo de criação do conhecimento nas organizações. Durante essa investigação, foram feitas algumas postulações acerca das fases de criação do conhecimento, defendidas por Nonaka e Takeuchi (1997), autores que inspiram uma reflexão acerca deste tema de pesquisa.

Após a identificação do Sistema de Acompanhamento de Resultados implantado na empresa estudada, o qual traz elementos como a formulação de metas, Matriz de receita, Gestão à vista, Gestão de planos de ação e Responsáveis pelo acompanhamento e pelo cumprimento dos planos elaborados, procurou-se relacionar esse sistema de acompanhamento com as cinco fases de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi. A busca pelas similaridades e pela associação entre o processo de criação do conhecimento e o sistema de acompanhamento foi elaborado seguindo o modelo de análise proposto por Macedo (2008), trazendo a tona as características inerentes às fases da criação do conhecimento e das práticas gerenciais do sistemas de acompanhamento.

Com base nos resultados obtidos através da aplicação do modelo de Macedo (2008), observou-se que o Sistema de Acompanhamento tem grande valia para criação de conhecimento na empresa estudada, no entanto, com o intuito de colaborar com a mesma evidenciar-se-á alguns pontos passíveis de melhorias.

Sugere-se à empresa uma avaliação no que tange aos “Procedimentos Comerciais” com a finalidade de apontar caminhos que torne esta etapa do Sistema de Acompanhamento mais produtiva para a criação de conhecimento organizacional, pois tanto na tabela de confiança quanto na tabela de respostas dos três gestores entrevistados e até mesmo nas respostas dadas a partir das perguntas abertas aos mesmos, nota-se um desempenho desta etapa bastante diferente e abaixo das demais. Seguindo os pressupostos teóricos de Nonaka e Takeuchi (1997), identifica-se que os Procedimentos Comerciais poderiam ser de suma importância para a Justificação de conceitos. No entanto, verifica-se uma confiança de apenas 40% desta etapa do sistema de acompanhamento de resultados quando associada a fase de criação do conhecimento citada. Para usar os procedimentos comerciais em seus modelos

mentais e justificar conceitos como formação de preços e estratégias comerciais locais, os gestores de filiais precisariam ter acesso a margens de lucros mínimas e margens esperadas de acordo com cada linha de produtos. Isto poderia inseri-los em um contexto estratégico e fortalecer os conceitos estabelecidos na organização, quanto sua política comercial.

Sugere-se que a etapa Metas de Vendas seja utilizada para reforçar a Criação e a Justificação de Conceitos, uma vez que quando os gestores de filiais elaboram as metas, constroem as estratégias objetivando o atingimento de receitas no ano vindouro, por linha de produtos baseados no histórico de sua filial e no comportamento do mercado em que atuam. Pode-se estabelecer para cada linha de produtos, estratégias diferenciadas, através de ações de marketing e treinamentos direcionados visando envolver as pessoas no objetivo estabelecido. O Fluxograma de Processo de Acompanhamento pode ser utilizado para Fortalecer a Difusão interativa do conhecimento e a Justificação de Conceitos, pois o mesmo liga as áreas envolvidas em um determinado desvio quanto ao resultado esperado para uma determinada filial, identificando os responsáveis por ações corretivas.

As Reuniões de Acompanhamento apresentam-se como alicerces para o Compartilhamento de Conhecimento Tácito, para maximizar esta etapa a empresa poder dedicar maior parte do tempo para divulgação das boas práticas. As Matrizes GMR podem alavancar de forma significativa a Difusão interativa do conhecimento, neste caso, sugere-se que não seja focado os esforços apenas na busca em corrigir os desvios em relação as metas, mas que seja valorizado os desempenhos positivos criando uma atmosfera propícia a aprendizagem na organização. Os Planos de Ação podem ser desenvolvidos por equipes multidisciplinares ou mesmo entre pares, desta forma a troca de experiências pode alavancar o Compartilhamento de Conhecimento Tácito e a Difusão Interativa do Conhecimento. Neste sentido, a Gestão de Planos de Ação deve ter como objetivo principal a Construção de um Arquétipo aproveitando ao máximo o potencial criativo de cada gestor.

Através da determinação das Responsabilidades pelo andamento do Sistema de Acompanhamento de Resultados, observam-se ações que devem ser desempenhadas desde os gestores de filiais até a diretoria. Estas ações anteriormente apontadas tratam da identificação de causas de desvios de receitas em relação a metas, análise de custo e benefícios de ações propostas entre outras diversas. Cabe salientar que tais ações determinadas como Responsabilidade podem alavancar o Compartilhamento de Conhecimento Tácito, sobretudo quando, estimulados os intercâmbios de melhores práticas. Sugere-se também, que a empresa avalie a possibilidade de trabalhar de forma a incentivar ainda mais a divulgação das “boas práticas” enriquecendo seu banco de ideias, pois nele os gestores poderão encontrar formas bem sucedidas de enfrentar situações adversas.

#### Referências

- FRANÇA, P. *Converse com o Coração do Cliente*. Belo Horizonte: Gutenberg, 2004.
- GRAZIOTIN, G. *A Arte do Varejo: O Pulo do Gato está nas Compras*. São Paulo: Senac, 2006.
- INTRANET LOJAS XXX. *Regulamento de Acompanhamento XXX*. 2011. Disponível em: <HTTP://www.xxx.com.br/intranet>. Acesso em: 10 fev. 2011.
- MACEDO, M. *TV digital interativa e gestão do conhecimento organizacional*. 2008. 189 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. 13. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, M. M. *Competências essenciais e conhecimento na empresa*. São Paulo: Atlas, 2001.
- PORTAL O VAREJISTA. Disponível em: <HTTP://www.ovarejista.com.br>. Acesso em: 24 Fev. 2011.